



ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNE DES BOIS

PREALABLE : Le présent rapport revêt un caractère strictement confidentiel. Il est réservé à l'**usage exclusif des membres du Conseil général** et ne peut être transmis, reproduit ou diffusé, en tout ou en partie, sans autorisation expresse, conformément aux dispositions légales applicables en matière de protection des données et de confidentialité.

Mandant : Conseil général de la Commune Les Bois

Période d'évaluation interne : Mai-Juin 2026, présentation des résultats le 29 juin 2026

Evaluateurs : Karine Siegenthaler et Pierre Bouchez

CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Déclencheur & Objectif : appel d'offres du Conseil général > comprendre et améliorer le climat de travail

Mandat :

- Analyse indépendante menée auprès du Personnel communal et des membres du Conseil communal
- Comprendre les causes profondes des dysfonctionnements
- Identifier les impacts organisationnels et humains
- Proposer des pistes d'amélioration concrètes

Conditions d'intervention & Méthode

- Protection des données exigée par le mandataire, indépendance de l'analyse
- L'intervention ne doit pas se limiter à un exercice de forme mais doit donner lieu à des actions et un suivi
- Préparer les esprits > Communiquer > Recueillir des données exhaustives > Analyser les causes
- Volonté du Conseil général d'obtenir un état des lieux objectif et exhaustif

Démarche réalisée

- 29 entretiens individuels confidentiels, Personnel communal + membres du Conseil communal (100%)
- Entretiens réalisés par 2 consultants externes indépendants
- Approche qualitative et quantitative + Analyse croisée des perceptions + Exemples concrets et documents fournis

Important

- Beaucoup d'intervenants sont venus préparés et ont apporté des documents, courriels, photos et exemples écrits
- Forte convergence des constats malgré les différences de fonctions

Contexte observé avant analyse

- Multiplication des tensions relationnelles
- Signaux de souffrance et de fatigue importants
- Climat de défiance évoqué par une majorité des personnes rencontrées

DEROULEMENT DES INTERVIEWS : CONSTATS GLOBAUX

Points positifs relevés

- Sentiment d'implication et de professionnalisme du Personnel communal
- Expression d'une motivation « Métier » malgré le contexte
- Impression d'une solidarité entre collègues

Points sensibles évoqués

- Absence de vision et de pilotage partagé
- Centralisation excessive des décisions et injustices évoquées
- Sentiment de désorganisation chronique (triangle CG/CC/Commissions)
- Climat relationnel fortement détérioré
- Rupture de confiance importante
- Attitudes agressives évoquées

RESULTATS : SYNTHESE DES NOTES ET PERCEPTION GENERALE

- 29 notes données par les personnes interviewées sur 27 critères
- 783 données quantitatives représentatives
- Accompagnées de centaines de commentaires qualitatifs

Axe	Lecture rapide	Score moyen /10	Niveau	Indicateur	Légende	
Confiance	Niveau de confiance extrêmement faible	0,9	Situation critique	●	●	Situation critique
Reconnaissance	Faible valorisation des collaborateurs	1,3	Situation critique	●	●	Risque majeur
Bien-être	Sentiment de mal-être marqué	1,4	Situation critique	●	●	Faiblesse
Respect	Respect relationnel insuffisant	1,4	Situation critique	●	●	Opportunité
Coordination	Coordination insuffisante	1,7	Situation critique	●	●	Force
Objectifs clairs	Absence de cap commun clair	1,8	Situation critique	●		
Climat global	Climat jugé fragile et instable	1,9	Situation critique	●		
Cohérence	Sentiment d'incohérence globale	1,9	Situation critique	●		
Soutien managérial	Soutien hiérarchique très insuffisant	1,9	Situation critique	●		
Prévisibilité	Manque de visibilité et d'anticipation	2	Situation critique	●		
Clarté de l'information	Communication peu claire	2,1	Risque majeur	●		
Transparence	Manque important de transparence	2,2	Risque majeur	●		
Compréhension des décisions	Décisions mal comprises	2,3	Risque majeur	●		
Feedbacks	Peu de retours constructifs	2,3	Risque majeur	●		
Écoute	Manque d'écoute perçue	2,5	Risque majeur	●		
Clarté des rôles	Rôles peu clarifiés	2,6	Risque majeur	●		
Accessibilité	Difficulté d'accès aux interlocuteurs	2,9	Faiblesse	●		
Suivi RH	Accompagnement RH perçue comme faible	2,9	Faiblesse	●		
Rapidité de l'information	Informations tardives ou incomplètes	3,1	Faiblesse	●		
Facilité de mise en œuvre	Changements perçus comme difficiles	3,5	Faiblesse	●		
Gravité des problèmes	Les problématiques sont jugées graves	9,3	Situation critique	●		
Tension dans la commune	Tensions organisationnelles très fortes	9,2	Situation critique	●		
Impact attendu des actions	Forte attente d'améliorations concrètes	9,2	Opportunité	●		
Impact global	Impact organisationnel fort	9,1	Situation critique	●		
Fréquence des problèmes	Difficultés vécues comme récurrentes	8,9	Situation critique	●		
Tension dans le rôle	Forte pression ressentie individuellement	8,2	Situation critique	●		
Recherche d'emploi / risque de départ	Risque élevé de désengagement ou départ	7,9	Risque majeur	●		

THEMATIQUE #1 : CLIMAT DE TRAVAIL

Constats majeurs recueillis, préoccupations exprimées

- Tensions, instabilité, manque d'écoute, climat déplorable
- Manque d'équité et conflits d'intérêts évoqués
- Fortes tensions entre instances décisionnelles

Points sensibles évoqués

- De nombreux points critiques dans une situation critique
- L'intérêt personnel ou politique prend le dessus sur l'intérêt collectif
- Les audits et démarches précédentes n'ont pas produit de changements
- Pas de dialogue entre Conseil communal et Administration

THEMATIQUE #2 : COMMUNICATION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION

Constats majeurs recueillis, préoccupations exprimées

- Préoccupation récurrente concernant la gestion de l'information confidentielle
- Manque de partage d'information : pas d'esprit d'équipe
- Communication incohérente et illisible, faible transparence des décisions

Risques identifiés

- Méfiance et protection par l'écrit
- Sentiment d'insécurité
- Rumeurs
- Atteintes à la personne

THEMATIQUE #3 : RELATIONS INTERPERSONNELLES ET CLIMAT RELATIONNEL

Constats majeurs recueillis, préoccupations exprimées

- Mélange entre vie privée et professionnelle (rôle et mission)
- Polarisation des relations professionnelles
- Critiques récurrentes concernant certains modes de gouvernance
- Manque de savoir-être
- Signalements de comportements ressentis comme irrespectueux et intrusifs
- Promesses non tenues

THEMATIQUE #4 : FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION

Constats majeurs recueillis, préoccupations exprimées

- Absence de vision claire, de processus de pilotage et de planification
- Micro-management politique, centralisation des décisions
- Confusion des rôles & triangulations

Points sensibles évoqués

- Implication de chacun sur tous les sujets vs responsabilité d'aucun
- Trop d'instances et d'interlocuteurs
- Manque de ligne directrice

Risque identifié

- Les responsables « Métier » ne peuvent pas réellement piloter leurs activités
- Beaucoup d'heures supplémentaires
- Dossiers non finalisés malgré analyses ou dépenses engagées

THEMATIQUE #5 : MANAGEMENT ET PRATIQUES RH

Constats majeurs recueillis, préoccupations exprimées

- Interventions directes dans les équipes (ingérence et déresponsabilisation)
- Manque de soutien managérial
- Disponibilité et représentation de la Commune très aléatoire
- Sentiment d'iniquité généralisé, entretiens individuels inexistants ou irréguliers
- Processus d'intégration des nouveaux collaborateurs très fragile

Points sensibles évoqués

- Pas de principes éthiques & décisions RH perçues comme arbitraires
- Incompétences des membres du CC dans leurs rôles et vis-à-vis des « Métiers »
- Respect aléatoire du cadre légal CO-LT
- Recrutements réalisés sans processus, sans concertation, copinage
- « Des intouchables »

Risque identifié

- Fragilisation durable des équipes et échec à l'intégration des nouveaux collaborateurs

ALERTE : SUSPICION DE DYSFONCTIONNEMENTS GRAVES



Prudence

- Les consultants ne se substituent pas à une enquête administrative ou judiciaire
- Cependant, les signaux recueillis doivent être pris au sérieux, et des décisions ou actions prises sans délai

Important

- Ces éléments ont été cités par une majorité d'intervenants
- Plusieurs documents et exemples écrits ont été remis aux consultants, permettant d'objectiver

Listes des thématiques graves rapportées :

- Atteintes à la confidentialité
- Iniquités de traitement
- Humiliations publiques

- Agressivité verbale
- Protection de certaines personnes malgré alertes répétées
- Formes de mobbing
- Risques de burn-out
- Risque important de démissions (cf. chiffres des résultats)

SYNTHESE DES DYSFONCTIONNEMENTS : VULGARISATION & PREOCCUPATIONS A VERIFIER ET TRAITER

1. **Manque de compétences**, d'éthique, de contrôle et de culture commune
2. Une « **direction** » **absente et inefficace**
3. Le **favoritisme** prend le dessus
4. Les **managers n'encadrent pas ou plus**
5. **L'organisation** devient **chaotique** (triangulation, déresponsabilisation, attitude...)
6. Le **climat de travail** devient **toxique**

IMPACTS OBSERVES SUR LA COMMUNE

Humain

- Epuisements et stress élevés et chroniques
- Risques psychosociaux accrus et Désengagement des équipes
- Départs actés ou envisagés par de nombreux collaborateurs
- Conséquences financières dues aux coûts des écueils humains

Opérationnel

- Désorganisation du fonctionnement & Missions-prestations dégradées
- Forte atteinte à la réputation
- Temps important perdu dans les conflits
- Difficultés d'attractivité et de recrutement (attention pour le futur)

Relationnel

- Rupture forte de confiance entre acteurs, généralisée
- Sentiment d'injustice et d'iniquité
- Faible crédibilité des démarches engagées (perçues comme sans suite)

SIGNAUX FAIBLES

Eléments ressortis

- Turnover anormalement élevé + risque très élevé de départs
- + 1'000 heures supplémentaires ; certains soldes de vacances conséquents à interroger
- Absentéisme et/ou fatigue récurrents
- Pilotage financier quasi inexistant et déresponsabilisant

Les difficultés semblent désormais structurelles et non ponctuelles.

🌐 CAUSES RACINES

Gouvernance

- Inadéquation entre « Position de représentation » & « Motivation-Compétence » + Elections tacites
- Absence de vision commune (triangle CG/CC/Commissions) + « Triangle » jugé trop intrusif dans l'opérationnel
- Manque de leadership + Manque d'exemplarité (favorisation de la polarisation ?)

Organisation

- Absence de processus de pilotage et coordination insuffisante
- Structure organisationnelle peu claire et rôles mal définis
- Administration communale trop soumise aux changements de législatures pour les activités courantes

Facteurs humains

- Isolement de certains vs promotion d'autres sans objectivation claire
- Polarisation
- Communication dégradante

Culture

- Mission pour la collectivité oubliée
- Faible culture de collaboration
- Sentiment d'impunité + Défiance généralisée + Protection par l'écrit

🌐 LEVIERS D'AMELIORATION : PRIORITES IDENTIFIEES

Gouvernance

- Clarifier et communiquer les rôles entre CG, CC, commissions et responsables « Métier »
- Définir une vision commune
- Réduire les ingérences opérationnelles

Organisation

- Clarifier l'organigramme et les responsabilités (contexte idéal avec projet de passage de 7 à 5 au CC)
- Structurer les processus de pilotage, avec objectifs et indicateurs de résultats
- Revoir la répartition des charges et les outils de planification

Communication

- Définir des règles claires de fonctionnement et de confidentialité
- Identifier les quelques « ambassadeurs » et les impliquer dans des projets transversaux
- Mettre en place une vraie communication interne

RH

- Former les responsables au management des activités et des « hommes & femmes »
- Renforcer les processus de sélection, d'intégration et de suivi, entre autres
- Structurer les entretiens périodiques, et former à leur exercice

RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE DE LA DEMARCHE

Points importants

- En l'absence de décisions concrètes et visibles à court terme, le risque d'une démotivation accrue des équipes demeure significatif.
- La pérennité de la transformation engagée repose sur la mise en place d'un pilotage structuré, disposant des compétences requises et faisant l'objet d'un suivi effectif.
- Les dispositifs de gouvernance actuellement en place constituent un socle essentiel au maintien des activités courantes. Toutefois, la prise en charge des problématiques identifiées ainsi que le rétablissement rapide d'un climat de confiance nécessiteront un renforcement externe des ressources et des expertises mobilisées, afin de soutenir et d'accélérer la dynamique de transformation dans un contexte organisationnel contraint.

Plan à 3 niveaux d'urgence

- De suite (rassurer)
- Rapidement (agir et piloter)
- Dans la durée (sécuriser, assurer une imprégnation dépassant les législatures)

Prochaines étapes

- Présenter les résultats et évoquer le principe d'un plan d'actions à 2 ans
 - Séance de restitution à huis-clos au Conseil Général du 29.06.2026
 - Séance de discussion Maire et Vice-Maire du 02.07.2026
 - Séance de restitution Conseil Communal et Personnel Communal du 20.08.2026
- Discuter puis valider les plans détaillés / présentations et décisions / Séance CG du 14.09.2026
- Clarifier la « gouvernance » / CG-CC-Commissions- « Comité de pilotage » ...
- Prioriser les actions
- Communiquer de façon transparente avec le personnel
- Suivre par l'externe dans la durée



ANNEXE

- Plan d'actions 2026-2027 proposé

Unik, le 20.08.2026