



Commune de
CRANS-MONTANA

Chargé de sécurité

www.cransmontana.ch
027 486 19 06 / 079 647 24 49

Date inspection

29.01.2018

Rapport d'inspection

Objet : Bar Constellation

Dossier N°: CH33PUB

Année de construction: : 1968

Adresse : Rue Centrale 35, 3963 Crans-Montana

Parcelle : CH33

Propriétaire : Julien Beytrison

Concierger / Resp. : Jacques Moretti Tél.: [REDACTED]

Personnes présentes :
Julien Beytrison, propriétaire
Jacques Moretti, gérant
David Vocat, Cmdt CSI Crans-Montana
[REDACTED], chargé de sécurité

Cause de l'inspection ☒ Contrôle périodique des bâtiment selon art. 8 LPIEN
☐ Contrôle après mise en conformité
☐ Demande pour organisation manifestation extérieur

Documents existants: > Concept de protection incendie ☐ Oui ☒ Non
> Dernier rapport d'inspection, le ☐ Oui ☒ Non

1 Définition du bâtiment

- 1.1 Distance entre bâtiments conforme AEA1 : ☐ OUI ☒ NON
- 1.2 Accès conforme (CSSP) : ☒ OUI ☐ NON
- 1.3 Bornes Hydrantes : de 100m / 7 bars min ☒ OUI ☐ NON
- 1.4 Type de construction: ☒ Combustible (RF1) ☐ Combustible (RF2-RF3)

1.5 Nombre de niveaux:

1	Sous-sol
1	Rez-de-Chaussée
0	Etages
0	Combles + de 50%
2	Total niveau

1.6 Lits hôteliers:

0	Sous-sol
0	Rez-de-Chaussée
0	Etages
0	Combles
0	Total lits

Lits employés:

	Sous-sol
	Rez-de-Chaussée
	Etages
	Combles
0	Total lits

Total Lits:

Nombre total de personnes max. par locaux:

50 personnes dans Fumoir
100 personnes au ssol
100 personnes au rez

2 Installations de protection d'incendie existantes

2.1 Mesures constructives protection incendie

e.o.

Remarques

oui non

2.1.1 Cage d'escaliers / voie d'évacuation REI 60 RF1 / REI 30 RF1

- > Voies d'évacuation max. 35 m (Crèche et EMS 20m)
- > Largeur cage d'escalier de 120 cm respectée (120 cm tournant giron de 10cm)
- > Eclairage de secours
- > Installation d'extraction de fumée (si local plus de 300 pers.)
- > Mène directement en un lieu sûr et à l'air libre (extérieur)
- > Ouverture des portes d'entrée vers l'extérieur(+ de 20 pers.)
- > Pas de matériaux combustibles
- >

☐	☒
☒	☐
☒	☐
☐	☐
☒	☐
☐	☒
☐	☒
☐	☒
☐	☒
☐	☐

Cage d'escalier boisée et vitrage NC

Galerie marchande

2.1.2 Ascenseurs (RF1)

- > Revêtement intérieur cabine d'ascenseur (RF2)
- > Asservissement à la détection incendie (si plus de 3 paliers)

☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant (pas considéré dans bar)

2.1.3 Gaine d'ascenseur EI30 RF1

- > Local des machines EI 60 (sous-sol) / EI 30

☐	☐
☐	☐

néant

2.1.4 Installation thermique Type / Marque / puissance en kW / brûleur

- > Local chaufferie EI 60 (sous-sol) / EI 30 si < 70 Kw
- > Aération directement sur extérieur (min. 150 cm²)
- > Pas de matériaux combustibles
- > Citerne dans local chaufferie EI60 (max. 4000 l en petite citernes)
- > Ouvertures de contrôle dans conduits de fumée
- > Accès ramoneurs garantis (toiture et chaufferie)

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant (pas considéré dans bar)

Foyer, cheminée de salon, poêle Type / Matériel (homologué par l'AEAI)

- > Conduit de fumée en ordre
- > Tablier du manteau incombustible
- > Poutre en bois dur RF2 (protégée EI30)
- > Distances respectées (selon AEA / EN - matériaux combustibles)
- > Accès ramoneurs garantis (toiture et conduit de fumée)

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant

2.1.5 Local entreposage de combustible

- Mazout** Nbre de litre
- > Résistance EI 60 / EI 30
- > Aération sur l'extérieur (min 100 cm² conseillé)
- > Pas utilisé à d'autre fin
- Combustible solide (pellet, plaquette, copeaux)**
- > Quantité en M3
- > Ouverture pour vider local dimension
- > Résistance EI 60 / EI 30 Porte EI30
- Combustible GPL (Propane - Butane)**
- > Quantité
- > Stockage conforme

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant (pas considéré dans bar)

2.1.6 Garage / Parking

Surface en M2

- > Compartimentage EI 60 (sous-sol) / EI 30
- > Portes sens de fuite (EI 30/ferme-porte auto.)
- > SAS (> 1'200 m²)
- > Exutoire de fumée (1 %) sur l'extérieur si sup. à 600m²
- > Voies d'évacuation / Eclairage de secours

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant

	Sous sol	Etage	☐	☐
2.1.7 Locaux techniques	EI 60	EI 30 / EI 60	☒	☐
2.1.8 Système porteur	R 60	R 30 / R 60	☒	☐
2.1.9 Dalles	REI 60	REI 30 / REI 60	☒	☐
2.1.10 Compartiments coupe-feu	EI 60	EI 30 / EI 60	☒	☐
2.1.11 Installations aérauliques	(comp. coupe-feu respectés?)		☒	☐
2.1.12 Installations électriques	(état général)		☒	☐
2.1.13 Protection contre la foudre	(selon Normes CES)		☐	☒

2.2 Mesures techniques protection incendie

e.o.

Remarques

oui non

2.2.1 Dispositifs d'extinction

> Extincteurs révisés	(un par 600 m2 / min 6l)	☒	☐	à fixé et indication emplacement
> Extincteur cuisine prof.	(CO2 = 3-5 kg ou classe F)	☒	☐	
> Couverture d'extinc.	(obligatoire pour cuisine prof.)	☐	☒	
> Poste incendie	(max 40 m, DN 32, 3 bars, 16 l/min)	☐	☒	

2.2.2 Installation de détection d'incendie (firme)

> Accessibilité tableau	☐	☐	néant
> Contrat d'entretien	☐	☐	
> Transmission de l'alarme à la CEN	☐	☐	

2.2.3 Installations sprinkler (firme)

> Accessibilité tableau	☐	☐	néant
> Local sprinkler	Sous-sol EI60 / Etage EI30	☐	
> Accessibilité centrale sprinkler		☐	
> Contrôle périodique effectué		☐	
> Transmission de l'alarme à la CEN		☐	

2.2.4 Eclairage de sécurité testé

Alimentation de secours	☐	☒	pas testé, contrôle périodique à faire
Signalisation des voies d'évacuation	☒	☐	
Résultat du test	☐	☒	
	☐	☒	

2.3 Protection incendie organisationnelle

e.o.

Remarques

oui non

Voies d'évacuation dégagées	☒	☐	à mettre en place
Ordre général dans la sécurité incendie	☒	☐	
Contrôles périodiques	☐	☒	
Installations défectueuses remédiées régulièrement	☐	☒	
Personnel formé et instruit	☐	☒	
Informations d'hôtes, plans d'évacuation	☐	☒	
Plans d'intervention disponibles (transmis SP)	☐	☒	
Exercice d'évacuation effectué (date)	☐	☒	

3 Objectifs de protection

3.1 Descriptif du danger :

La limitation de personnes doit être prise en compte en fonction de la quantité de porte
 La voie d'évacuation n'est pas en matériaux incombustible (RF1) jusqu'à l'extérieur, ce point sera traité par le rapport du bâtiment
 La signalisation de secours doit être testée afin de garantir le fonctionnement
 Les moyens d'extinction doivent être fixés et leur emplacement identifiable
 L'accès aux voies d'évacuation doit être garanti en tout temps

4	Descriptif du danger / Correction des défauts	Délais
---	---	--------

4.1 Mesures d'urgence (de suite)

Limitation du nombre de personnes par local selon le point 1.5

Délais:
Immédiat

4.2 Mesures à court terme (3 à 6 mois)

Mettre en place les contrôles périodiques via des feuilles protocolées
Equiper la porte d'entrée du rez (cage escalier commun) d'une poignée anti-panique
Mettre en conformité la mise à l'enquête communal du "fumoir"

Délais:
3 mois
3 mois
3 mois

4.3 Mesures à moyen terme (12 à 24 mois)

Délais:

4.4 Mesures à long terme (2 à 5 ans)

Délais:

5 Prochaine inspection le : à définir

La responsabilité quant aux mesures de sécurité et de défense contre l'incendie incombe au propriétaire de l'établissement.

Préavis pour la poursuite de l'utilisation de l'objet sous réserve que les travaux exigés dans les délais prévus

POSITIF ☒

NEGATIF ☐

Etabli le: 23.02.2018

Par :

Signature :



Distribution:

Requérant: ☒

Commune: ☒

Projeteur: ☐

Office cantonal du feu: ☐

 Commune de CRANS-MONTANA	Chargé de sécurité [REDACTED] www.cransmontana.ch 027 486 19 05 / 079 647 24 49	Date inspection 13.05.2019

Rapport d'inspection

Objet : Bar Constellation	Dossier N°: CH33PUB
Année de construction : 1968	
Adresse : Rue Centrale 35, 3963 Crans-Montana	
Parcelle : CH33	
Propriétaire : Julien Beytrison	
Concierge / Resp. : Jacques Moretti	Tél.: [REDACTED]

Personnes présentes : Jacques Moretti, gérant
 [REDACTED] adjoint chargé de sécurité
 [REDACTED] chargé de sécurité

Cause de l'inspection

☒	Contrôle périodique des bâtiment selon art. 8 LPIEN
☐	Contrôle après mise en conformité
☐	Demande pour organisation manifestation extérieur

Documents existants:

> Concept de protection incendie	☐ Oui	☒ Non
> Dernier rapport d'inspection, le 29.01.2018	☒ Oui	☐ Non

1 Définition du bâtiment

- 1.1 Distance entre bâtiments conforme AEA1 :** ☐ OUI ☒ NON
- 1.2 Accès conforme (CSSP) :** ☒ OUI ☐ NON
- 1.3 Bornes Hydrantes : de 100m / 7 bars min** ☒ OUI ☐ NON
- 1.4 Type de construction:** ☒ Combustible (RF1) ☐ Combustible (RF2-RF3)

1.5 Nombre de niveaux:

1	Sous-sol
1	Rez-de-Chaussée
0	Etages
0	Combles + de 50%
2	Total niveau

1.6 Lits hôteliers:

0	Sous-sol
0	Rez-de-Chaussée
0	Etages
0	Combles
0	Total lits

Lits employés:

	Sous-sol
	Rez-de-Chaussée
	Etages
	Combles
0	Total lits

Total Lits: 0

Nombre total de personnes max. par locaux:

50 personnes dans Fumoir
 100 personnes au ssol
 100 personnes au rez

2 Installations de protection d'incendie existantes

2.1 Mesures constructives protection incendie

		e.o.		Remarques
		oui	non	
2.1.1	Cage d'escaliers / voie d'évacuation REI 60 RF1 / REI 30 RF1	☐	☒	Cage d'escalier boisée et vitrage NC
	> Voies d'évacuation max. 35 m (Crèche et EMS 20m)	☒	☐	
	> Largeur cage d'escalier de 120 cm respectée (120 cm tournant giron de 10cm)	☒	☐	
	> Eclairage de secours	☒	☐	
	> Installation d'extraction de fumée (si local plus de 300 pers.)	☐	☒	
	> Mène directement en un lieu sûr et à l'air libre (extérieur)	☐	☒	Galerie marchande
	> Ouverture des portes d'entrée vers l'extérieur(+ de 20 pers.)	☐	☒	
	> Pas de matériaux combustibles	☐	☒	
	>	☐	☐	
2.1.2	Ascenseurs (RF1)	☐	☐	néant (pas considéré dans bar).
	> Revêtement intérieur cabine d'ascenseur (RF2)	☐	☐	
	> Asservissement à la détection incendie (si plus de 3 paliers)	☐	☐	
2.1.3	Gaine d'ascenseur EI30 RF1	☐	☐	néant
	> Local des machines EI 60 (sous-sol) / EI 30	☐	☐	
2.1.4	Installation thermique Type / Marque / puissance en kW / brûleur			néant (pas considéré dans bar)
	> Local chaufferie EI 60 (sous-sol) / EI 30 si < 70 Kw	☐	☐	
	> Aération directement sur extérieur (min. 150 cm ²)	☐	☐	
	> Pas de matériaux combustibles	☐	☐	
	> Citerne dans local chaufferie EI60 (max. 4000 l en petite citernes)	☐	☐	
	> Ouvertures de contrôle dans conduits de fumée	☐	☐	
	> Accès ramoneurs garantis (toiture et chaufferie)	☐	☐	
	Foyer, cheminée de salon, poêle Type / Matériel (homologué par l'AEAI)			néant
	> Conduit de fumée en ordre	☐	☐	
	> Tablier du manteau incombustible	☐	☐	
	> Poutre en bois dur RF2 (protégée EI30)	☐	☐	
	> Distances respectées (selon AEA / EN - matériaux combustibles)	☐	☐	
	> Accès ramoneurs garantis (toiture et conduit de fumée)	☐	☐	
2.1.5	Local entreposage de combustible	☐	☐	néant (pas considéré dans bar)
	Mazout Nbre de litre	☐	☐	
	> Résistance EI 60 / EI 30	☐	☐	
	> Aération sur l'extérieur (min 100 cm2 conseillé)	☐	☐	
	> Pas utilisé à d'autre fin	☐	☐	
	Combustible solide (pellet, plaquette, copeaux)	☐	☐	
	> Quantité en M3	☐	☐	
	> Ouverture pour vider local dimension	☐	☐	
	> Résistance EI 60 / EI 30 Porte EI30	☐	☐	
	Combustible GPL (Propane - Butane)	☐	☐	
	> Quantité	☐	☐	
	> Stockage conforme	☐	☐	
2.1.6	Garage / Parking Surface en M2	☐	☐	néant
	> Compartimentage EI 60 (sous-sol) / EI 30	☐	☐	
	> Portes sens de fuite (EI 30/ferme-porte auto.)	☐	☐	
	> SAS (> 1'200 m2)	☐	☐	
	> Exutoire de fumée (1 %) sur l'extérieur si sup. à 600m ²	☐	☐	
	> Voies d'évacuation / Eclairage de secours	☐	☐	

	Sous sol	Etage	☐	☐
2.1.7 Locaux techniques	EI 60	EI 30 / EI 60	☒	☐
2.1.8 Système porteur	R 60	R 30 / R 60	☒	☐
2.1.9 Dalles	REI 60	REI 30 / REI 60	☒	☐
2.1.10 Compartiments coupe-feu	EI 60	EI 30 / EI 60	☒	☐
2.1.11 Installations aérauliques	(comp. coupe-feu respectés?)		☒	☐
2.1.12 Installations électriques	(état général)		☒	☐
2.1.13 Protection contre la foudre	(selon Normes CES)		☐	☒

2.2 Mesures techniques protection incendie

e.o.

Remarques

oui non

2.2.1 Dispositifs d'extinction

- > Extincteurs révisés (un par 600 m² / min 6l)
- > Extincteur cuisine prof. (CO₂ = 3-5 kg ou classe F)
- > Couverture d'extinc. (obligatoire pour cuisine prof.)
- > Poste incendie (max 40 m, DN 32, 3 bars, 16 l/min)

☒	☐
☒	☐
☐	☒
☐	☒
☐	☒

à fixé et indication emplacement

2.2.2 Installation de détection d'incendie (firme)

- > Accessibilité tableau
- > Contrat d'entretien
- > Transmission de l'alarme à la CEN

☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant

2.2.3 Installations sprinkler (firme)

- > Accessibilité tableau
- > Local sprinkler Sous-sol EI60 / Etage EI30
- > Accessibilité centrale sprinkler
- > Contrôle périodique effectué
- > Transmission de l'alarme à la CEN

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

néant

2.2.4 Eclairage de sécurité testé

- Alimentation de secours
- Signalisation des voies d'évacuation
- Résultat du test

☐	☒
☒	☐
☒	☐
☐	☒

pas testé, contrôle périodique à faire

2.3 Protection incendie organisationnelle

e.o.

Remarques

oui non

- Voies d'évacuation dégagées
- Ordre général dans la sécurité incendie
- Contrôles périodiques
- Installations défectueuses remédiées régulièrement
- Personnel formé et instruit
- Informations d'hôtes, plans d'évacuation
- Plans d'intervention disponibles (transmis SP)
- Exercice d'évacuation effectué (date)

☒	☐
☒	☐
☐	☒
☐	☒
☐	☒
☐	☒
☐	☒
☐	☒

à mettre en place

3 Objectifs de protection

3.1 Descriptif du danger :

La limitation de personnes doit être prise en compte en fonction de la quantité de porte

La voie d'évacuation n'est pas en matériaux incombustible (RF1) jusqu'à l'extérieur, ce point sera traité par le rapport du bâtiment

La signalisation de secours doit être testée afin de garantir le fonctionnement

Les moyens d'extinction doivent être fixés et leur emplacement identifiable

L'accès aux voies d'évacuation doit être garanti en tout temps

4	Descriptif du danger / Correction des défauts	Délais
---	---	--------

4.1 Mesures d'urgence (de suite)

Limitation du nombre de personnes par local selon le point 1.5

Délais:

Immédiat

4.2 Mesures à court terme (3 à 6 mois)

Mettre en place les contrôles périodiques via des feuilles protocolées

Indication d'emplacement des moyens d'extinction

Mettre en conformité la mise à l'enquête communal du "fumoir"

Délais:

3 mois

3 mois

3 mois

4.3 Mesures à moyen terme (12 à 24 mois)

Délais:

4.4 Mesures à long terme (2 à 5 ans)

Délais:

5 Prochaine inspection le : _____ **à définir**

La responsabilité quant aux mesures de sécurité et de défense contre l'incendie incombe au propriétaire de l'établissement.

Préavis pour la poursuite de l'utilisation de l'objet sous réserve que les travaux exigés dans les délais prévus

POSITIF ☒

NEGATIF ☐

Etabli le: 28.05.2019

Par :

Signature :



Distribution:

Requérant: ☒

Commune: ☒

Projeteur: ☐

Office cantonal du feu: ☐



Commune de
CRANS-MONTANA

**Synthèse d'un audit succinct
sur le mode de fonctionnement
de la Commune de Crans-Montana
en termes de management, organisation
& communication
(situation au 31.07.2023)**



Approche et compréhension du contexte professionnel



Commune de
CRANS-MONTANA

1. **Observation sur le terrain** avec entretiens et rencontres des chefs de services, à savoir :
Finance, Domaine public, Environnement Energies, Constructions/Territoire, Economie/Tourisme/Culture/Sports Formation/Jeunesse/Santé/Social, Sécurité Public ainsi que la Chancellerie, les RH et la Communication.
2. **Interviews/Recueils individuels** avec les responsables de service sur sites
3. **Analyse des documents transmis, des outils de travail, des règlements, de l'organigramme, du management**
4. **Synthèse globale, analyse de la situation**
5. **Suggestions et conseils sur les axes principaux.**



Approche et compréhension du contexte professionnel

Les axes d'analyse :

- ☐ les ressources,
- ☐ les outils,
- ☐ les réglementations,
- ☐ les infrastructures,
- ☐ l'organisation,
- ☐ le management,
- ☐ la communication
- ☐ l'image
- ☐ les liens transversaux.



1ère Phase

Séance avec le Collège



soit avec tous les Chefs de Services ainsi que la Chancellerie, la Communication et les RH

Séance plénière du 25 mai 2023 avec présentation des informations sur l'audit à réaliser, à savoir :

- **le déroulement**
- **le contenu et les méthodes utilisées**
- **la planification des entretiens**
- **la visite sur site des infrastructures des services.**

Echange avec un tour de table et temps de parole pour chacun, afin d'exprimer son avis sur la situation, ses attentes, ses besoins, ses craintes, etc.



1^{ère} Phase

**Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :**



- *Un environnement de travail non conventionnel, avec différents services sur plusieurs sites, un conseil communal et une présidence en hiérarchie, une chancellerie avec un service RH et de communication intégrés, des commissions, des fournisseurs, des partenaires et sous-traitants, une collaboration avec l'ACCM, etc.*
- *Une vision qui semble décalée en termes d'objectifs opérationnels à réaliser, soit un programme de législature très ambitieux par rapport aux ressources et délais attendus avec des contraintes externes en sus non planifiables.*



1^{ère} Phase

Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :



- *Un manque de connaissance et de temps à disposition de la Gouvernance par rapport à la gestion des tâches opérationnelles et des problématiques quotidiennes ; un écart dans la vision de l'opérationnel et sur le développement de projets possible, un manque de disponibilité et de possibilités de pouvoir échanger sur des décisions prises par rapport aux problématiques de mise en oeuvre, des capacités, du manque de connaissance des métiers, des enjeux, des moyens à disposition . Parfois un manque de cohérence au niveau des demandes et des priorités de traitement des tâches ou missions à réaliser.*



1^{ère} Phase (suite)

**Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :**



- *La collaboration entre les services, le personnel et le conseil communal/la gouvernance qui doit évoluer et s'améliorer ; encourager l'entraide, la communication, la transparence et le respect mutuel, maintenir et réaliser les décisions prises et s'y tenir (plus d'exception dues à des ententes, passe-droits liés à des anciens accords ou agissements personnel, d'ordre politique)*
- *Les lieux de travail, les infrastructures et les sites sont éparpillés; voir si une réorganisation peut être possible; l'idéal serait de ramener tout le monde au même endroit afin de créer d'autres synergies et faciliter la collaboration et la communication, le transfert d'informations.*



1^{ère} Phase (suite)

**Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :**



- *La motivation des collaborateurs, le manque d'intégration, d'identification ; ramener l'appartenance, le respect mutuel entre chaque service, la compréhension de chaque corps de métier, avec bien entendu une égalité de traitement.*
- *Favoriser les échanges et rencontres entre les chefs de services et la gouvernance, un besoin de partage et d'écoute qui est nécessaire pour faire passer les messages du personnel, de pouvoir se rendre compte sur la réalité du terrain, de l'opérationnel.*



1^{ère} Phase (suite)

Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :



- *Les ressources, le personnel et le temps à disposition par rapport aux missions attendues sont inadaptés (manque d'effectif, départs et recrutement en cours, etc.), une situation qui **génère une surcharge de travail dans certains services** ; vérifier de manière plus approfondie l'organisation générale, les flux, le management, l'entraide, la sous-traitance, la collaboration dans les services, les profils internes et les compétences, qui fait « quoi, comment, délais », etc.*



1^{ère} Phase (suite)



Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :

- *Une communication plus transparente et en anticipation qui est à prévoir, soit une **diffusion des informations en « 360 »** ou en «**top-down**» afin de recréer des liens internes et d'avoir une vision claire pour tous les employés. Cette transparence favoriserait l'intégration, l'appartenance et la motivation à réaliser les objectifs (plutôt que d'entendre les objectifs ou décisions au café du coin par des personnes externes à la commune ! La confidentialité n'existe pas).*



1^{ère} Phase (suite)



Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :

- *Le manque d'anticipation dans les dossiers ou les missions à accomplir qui provoque des complications, des conflits et des reports dans les délais de réalisation et qui génèrent un manque de motivation auprès des services et de son personnel ; une situation qui est certainement due au manque de partage d'informations, à l'absence d'échange entre les services et la gouvernance ou également à des oublis de transmissions d'informations aux équipes (communication des chefs de services envers leurs employés à vérifier).*



1^{ère} Phase (suite)



**Recueils lors de la séance commune
avec les chefs de services,
sur leurs ressentis et leurs attentes :**

- *Un sentiment de manque d'équité de traitement qui est ressenti auprès du personnel ; analyser les causes, l'historique, les mauvaises interprétations, les rumeurs et peut-être rappeler les nouvelles règles communes qui ne sont pas comprises, non acceptées ou non transmises, à vérifier (situation classique lors de fusion de communes)*



2ème Phase (suite)



La réalité sur le terrain / Observation

Un entretien d'observation sur site **avec chaque chef de service** a été organisé suite à notre première séance de travail en groupe, 1^{ère} phase du 25 mai 2023, afin de comprendre les contextes et l'environnement de chaque service, à savoir l'analyse des ;

- métiers
- liens transversaux
- outils et ressources à disposition
- conditions générales de travail.

Ces entretiens ont été réalisés du **6 juin au 4 juillet 2023.**





- ✓ **Saisie des entretiens individuels avec les chefs de services & analyses des propos.**
- ✓ **Proposition de solutions adaptées aux services et aux situations humaines sur le terrain (suggestion en management, organisation, communication, etc.).**



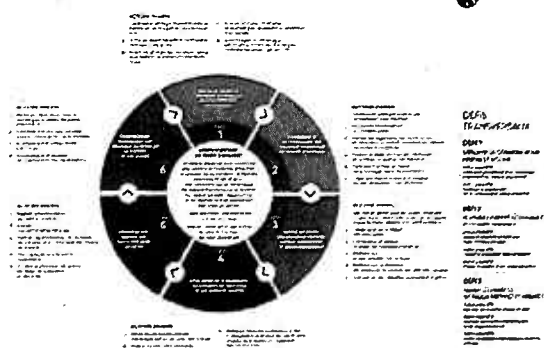
2ème Phase (suite) Observation Recueil lors des entretiens



Les missions et les activités à fournir sont définies en partie par le **programme de législature 2021-2024**, avec **des actions phares et en sus des missions**

et activités quotidiennes pour le bon fonctionnement de la commune (services publics). Le programme de législature n'est pas forcément revu ou réajusté par rapport à la réalité du terrain (effectif, ressources, budget, contraintes légales logistiques, climatiques, etc.)

PROGRAMME DE LÉGISLATURE 2021-2024



2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens

Toutes les missions sont gérées directement par les **chefs de Service**, en autonomie partielle puisqu'ils reçoivent également des **ordres supplémentaires venant des membres du Conseil, de la Gouvernance (Président et Secrétaire Communale)**, et ce chaque semaine.

Les missions sont expliquées et transmises lors d'une séance du Collège qui est orchestrée par la Chancellerie avec un protocole et un suivi **réalisé par la Secrétaire Communale qui accompagne le Président en termes de gestion et suivi.**



2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens



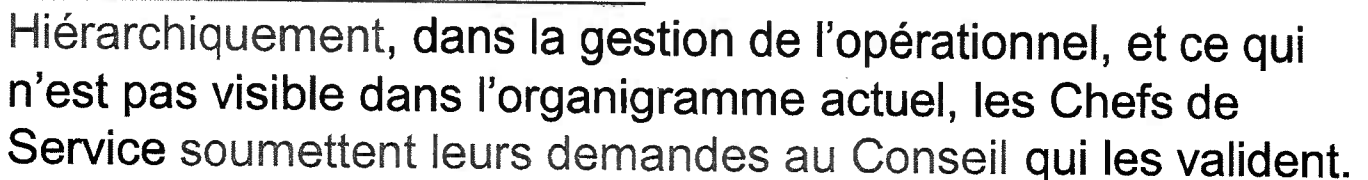
Les **chefs de services** gèrent néanmoins leurs activités opérationnelles, la gestion et distribution des tâches auprès de leurs équipes en autonomie.

Leurs compétences en termes de management sont variables voir parfois spartiates, toutefois **une aide et du conseil** qui est **à disposition auprès des RH et de la Chancellerie.**

Certains services ont également **un appui et un soutien auprès de leur gouvernance (membre du Conseil)**, mais cela dépend bien entendu du lien, du profil professionnel et des compétences ainsi que de la disponibilité du membre du conseil.



Recueil lors des entretiens



2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens



Le constat lors des entretiens :

Les chefs de services, dans le cadre de l'exécution de leur fonction, dépendent du Conseil mais aussi du Président représenté par la Chancellerie (Secrétaire Générale/RH/ Communication) en lien direct et quotidiennement dès la lecture du courrier, de l'analyse de son contenu, de la distribution avec un premier tri de flux et de priorités des activités.



Recueil lors des entretiens



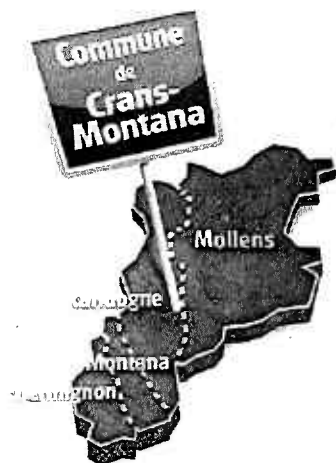
2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens

Le constat :

La Commune de Crans-Montana est née de la **fusion** des communes de Chermignon, Montana, Randogne et Mollens, dès le 1er janvier 2017.



Suite à cette fusion, une réorganisation des services, répartis sur plusieurs sites, a été mise en place. Un défi majeur avec une nouvelle organisation et une gestion commune des missions à accomplir, des nouvelles règles, méthodes de travail et une nouvelle gouvernance. En sus, le maintien des emplois dans un contexte politique et de résistance.



2ème Phase (suite)

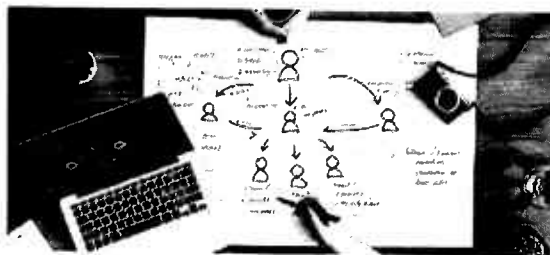
Observation

Recueil lors des entretiens

Le constat :

L'organisation actuelle, due certainement à l'historique de cette fusion, n'est pas évidente à comprendre et parfois pas encore très logique et/ou efficace, il n'y a pas vraiment d'unité.

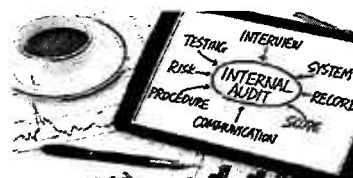
Pour le personnel, il est parfois difficile de s'y retrouver, de se sentir intégré, d'être en appartenance ou intéressé à cette nouvelle gouvernance.



2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens



Le constat :

Pas évident non plus pour l'employé de perdre des règles et des habitudes du passé avec la même fonction.

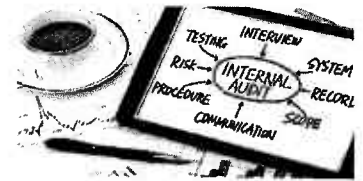
Une situation difficile à gérer d'un point de vue RH et Management, avec la distribution, la gestion et le suivi des tâches, le souhait du respect des règles actuelles mises en place dans cette nouvelle gouvernance et dans un contexte professionnel resté à l'identique (même chefs, mêmes lieux de travail, etc.).



2ème Phase (suite)

Observation

Recueil lors des entretiens



Le constat :

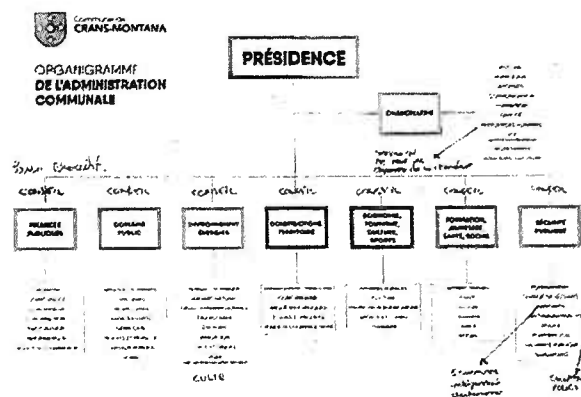
L'organisation actuelle, dans certains services à travers les cahiers des tâches, les règles en vigueur, les prérequis, la gestion des RH, la communication ne s'adapte plus à la réalité du terrain car elle n'a pas parfaitement fusionnée.

C'est comme un enfant en plein divorce qui garde les racines et les liens de chaque parent; un besoin d'attention, d'écoute et d'accompagnement qui est nécessaire afin de comprendre les changements et les adaptations à faire.



Recueil lors des entretiens

On remarque des missions positionnées dans l'organigramme à des endroits qui interpellent. On pourrait donc supposer que certaines activités ou missions n'ont pas été abordées lors de la fusion et que le maintien de tous les postes a été privilégié dans la nouvelle organisation.



On y retrouve des postes similaires occupés, des missions et activités qui sont à cheval entre deux services, activités et missions parfois en lien avec l'ACCM, avec des débuts et fins d'activités dans des services différents.



2ème Phase (suite)

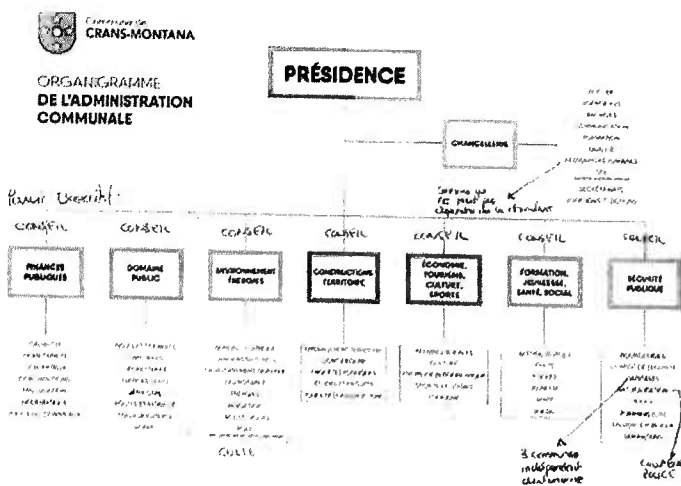
Observation

Recueil lors des entretiens

Le constat :

Difficile de s'y retrouver et d'avoir une vision globale sur les cahiers des tâches avec «qui fait quoi» et les responsabilités ainsi que du suivi des tâches qui est en cours de mise à jour.

(voir détail dans les annexes
Sécurité Publique, Domaine
public, Env.& Energie, etc.)



Le recueil lors des entretiens

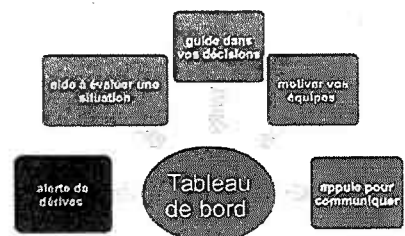
Constat :

La situation actuelle est complexe, tant au niveau des activités que des compétences et missions attendues, dans les axes principaux suivants :

a) Organisation & Gestion

Certains départements manquent de tableaux de bord, d'expérience ou de connaissance en termes de

management pour la gestion globale des activités attendues. Une gestion du personnel qui est dirigée par des règles et des suivis qui partent de la Chancellerie (RH), avec un manque d'écoute, d'échange et de connaissances du terrain (métiers, profils, contraintes, attentes, etc.).



Le recueil lors des entretiens

Constat :

a) Organisation et Gestion

Actions possibles :

Accompagner les chefs de services afin d'analyser leurs besoins et méthodes de management opérationnel.

Vérifier ou établir les tableaux de bord, afin de faciliter l'organisation générale, gagner en efficacité et libérer ainsi du temps pour faire du suivi de terrain.

Analyser les flux en termes d'organisation

Comprendre et vérifier la gestion et l'organisation, de la distribution des tâches au suivi des activités du services

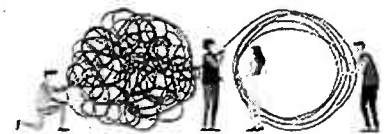
(vision des cahiers des tâches, des missions en cours, des agendas et emplois du temps, du travail réalisé ou en retard, vérifier les causes, etc.).



Le recueil lors des entretiens

Constat :

a) Organisation et Gestion



Actions possibles :

Les aider dans la gestion du personnel avec un soutien RH neutre, soit en écoute active, orienté solution, sans influence politique ou historique.

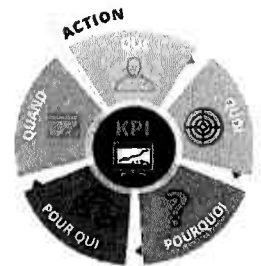
Aujourd'hui, le soutien est positionné en état-major «RH/Chancellerie», avec regard exécutif, en contrôle et donc pas neutre.

Il conviendrait donc de dissocier les RH de la Chancellerie afin de créer un lien de confiance et de soutien auprès des collaborateurs, comme un «Service Clients».



Le recueil lors des entretiens

Constat :



b) Management

Le Président et les membres du Conseil occupent cette fonction stratégique. Ils interviennent également au niveau du management opérationnel.

Dans la logique, on devrait pouvoir se reposer sur les compétences des chefs de services au niveau du management opérationnel ce qui n'est pas une réalité ou peut-être pas une volonté ... (à vérifier avec la Gouvernance).

Les missions et activités attendues devrait être définies par la Gouvernance, par contre **le management de l'opérationnel soit la gestion des activités des services doit être laissée en responsabilité aux chefs de services.**



Le recueil lors des entretiens

Constat :

b) Management

Actions possibles :



Il est important de fortifier et développer les compétences en management auprès des chefs de services et de les responsabiliser dans la gestion de leurs missions.

Il est également primordial que La Gouvernance, à savoir le Président ainsi que les membres du Conseil respectent les chefs de services dans l'exécution de leurs missions et ne pas intervenir dans la gestion opérationnelle ou uniquement en cas d'urgence.

Il conviendrait de rappeler le rôle de la Chancellerie qui doit uniquement coordonner les activités inter-services et rester en appui auprès de l'exécutif.



Le recueil lors des entretiens

VOTRE ÉQUIPE
SE PLAINT DE
VOTRE ABSENCE
TOTALE DE
COMMUNICATION !

QUELLE ÉQUIPE ?



Constat :

c) Communication

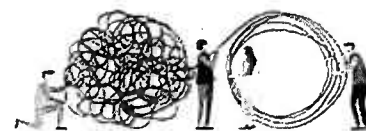
Celle-ci est insuffisante à l'interne. En effet, la diffusion d'informations se fait uniquement au Collège de direction. Elle n'est donc pas garantie jusqu'à l'employé alors que c'est primordial pour garantir la gestion de l'opérationnel mais aussi afin d'intégrer le personnel dans la vision des objectifs, réunir les forces de travail pour pouvoir tirer à la même corde. Cela génère une **mauvaise image de la gouvernance**, un manque d'appartenance et un sentiment d'écartement à l'information.



Le recueil lors des entretiens

Constat :

c) Communication



Actions possibles :

Responsabiliser les chefs de services dans la diffusion d'informations et des décisions à tout le personnel (ajouter au cahier des tâches / mission de transmettre l'information).

Définir comment cela devrait être fait dans les services selon les habitudes ou fonctionnement interne, à savoir : *séance de travail, échange, feedback, affichage, newsletter interne, etc.*

Echanger avec les chefs de services afin de voir s'il y a un besoin d'une aide administrative pour la création d'un outil supplémentaire en communication interne qui reprendrait les points essentiels de la séance du collège ?



Le recueil lors des entretiens

Le constat :



Ces différents manquements en termes de management, organisation, communication provoquent actuellement des conséquences dans la gestion RH et de craintes également auprès des collaborateurs qu'il faudrait régler;

1. **Cas disciplinaires non gérés ou ignorés** ; refus de missions, de participation à des séances, de changement d'organisation, d'améliorer le comportement ou l'attitude, etc.
2. **Règles internes inégales ou non conformes**;
non-application des règles actuelles, compensations d'heures possibles pour certains mais pas pour d'autres, avertissements non faits pour certains et pas pour d'autres, entretiens non protocolés, suivi et accompagnement du personnel variable et donc traitement inégal.



Le recueil lors des entretiens



Le constat :

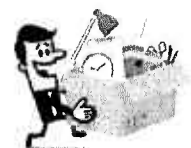
Ces différents **manquements en termes de management, organisation, communication** provoquent actuellement des conséquences dans la gestion RH qu'il faudrait régler;

3. ***Les cahiers des tâches qui ne sont pas mis à jour et qui ne reflètent pas la réalité du terrain (en cours d'élaboration)***
4. ***Les lieux de travail éloignés de la hiérarchie, avec un suivi à distance, un manque d'appartenance et de vision des objectifs.***



Le recueil lors des entretiens

Actions possibles

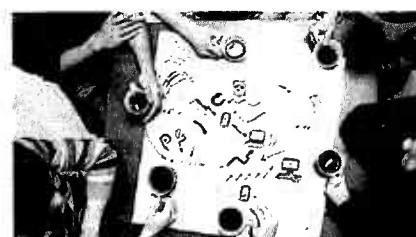


1. Prévoir quelques déménagements pour pouvoir rassembler le personnel d'un même service avec leur chef; meilleure vision des effectifs, favoriserait l'échange, la diffusion d'information, le management de terrain.
2. Dissocier les RH de la Chancellerie; cette position doit être neutre, soit en conseil et en soutien aux chefs de services et employés. Il conviendrait donc de déplacer le bureau RH qui est trop proche de la Gouvernance. Redéfinir les missions et responsabilités des RH.
3. Valider les cahiers des tâches de tous les services qui doivent correspondre à la réalité du terrain; tâches qui doivent être accomplies entre les chefs de services et les employés avec une aide RH.



Le recueil lors des entretiens

Actions possibles (suite) :



4. Remettre à l'ordre les cas disciplinaires ou hors contexte; protocoler, refixer des objectifs avec un suivi.
5. Revoir l'organisation globale par rapport aux missions qui sont hiérarchiquement sous les chefs de services et celles qui sont en électrons libres ou entre deux services, donc sans suivi et contrôle.
6. Communiquer sur les axes d'amélioration que vous voulez amener au sein de la Commune de Crans-Montana
Développer des «cafés rencontres» avec la Gouvernance (Président/Conseil) et le personnel des différents services sur sites (fidéliser, mobiliser)



Analyse du Management

Le constat :

La direction est vue, par le personnel, sous **plusieurs axes**, à savoir :

- **Le Président**
- **La Chancellerie, Secrétaire Communale**
- **Le Conseil**



Le processus d'organisation et de décision est lourd et compliqué; il y a beaucoup trop de personnes, trop d'avis, d'opinions et de difficultés pour travailler ensemble.

Une lutte de pouvoir et un effet politique qui sont également ressentis dans l'opérationnel, avec trop de dispersions possibles et une **perte de contrôle des objectifs et de temps pour réaliser l'objectif final.**

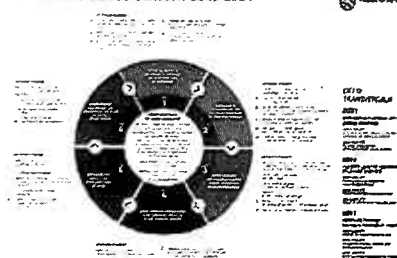


Plans d'actions

Prendre en considération tous les éléments d'analyse et revoir les axes de Management de la Commune entre :

- ✓ **Le stratégique**
(la gouvernance, les politiques)
- ✓ **La gestion opérationnelle**
(les chefs de services)
- ✓ **Le développement et les projets transverses,**
économiques, environnementaux, etc.
(assemblées, commissions, etc.)

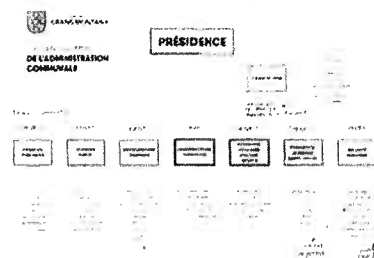
PROGRAMME DE LEGISLATURE 2021-2026



Il est important de dissocier clairement ces 3 axes, de responsabiliser les Chefs de Services dans la gestion opérationnelle et de les solliciter en amont lors de pensées et développements stratégiques afin de pouvoir atteindre les objectifs dans l'opérationnel.



Conclusion & Synthèse



Le constat :

- L'ensemble des **missions et activités des services au sein de la Commune semblent être effectuées de manière satisfaisante et dans les délais**, sauf pour certains services, avec des retards et/ou des reports de délais (manque de ressources, management et/ou organisation inadéquat)
- **Une partie des ressources** nécessaires pour améliorer la situation **sont existantes à l'interne**; celles-ci devront à l'avenir **répondre aux nouvelles attentes** (se remettre en question, accepter les changements et revoir leurs axes de priorités qui doivent correspondre aux attentes).
- Une partie des **activités spécifiques ne sont pas effectuées** et doivent être soit recrutées ou accompagnées par des spécialistes.



Plans d'actions :



De manière globale, il serait nécessaire de :

- ✓ **Redéfinir** les missions de la Gouvernance, la Chancellerie, ainsi que celles des Chefs Services
- ✓ « **Oser** » sortir du cadre actuel et repenser l'organisation malgré son historique, sa fusion, ses liens politiques, etc.
- ✓ **Amener des** outils de gestion et de Management pour faciliter l'organisation, la vision des objectifs
- ✓ **Améliorer la communication** à l'interne, être **proactif et inventif, recréer ainsi de l'appartenance** auprès des employés
- ✓ **Contribuer au développement des compétences**, former, penser aux besoins futurs, préparer l'avenir.



Merci pour votre attention



— 31 août 2023



ANNEXE 1 :



Commune de
CRANS-MONTANA

ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE

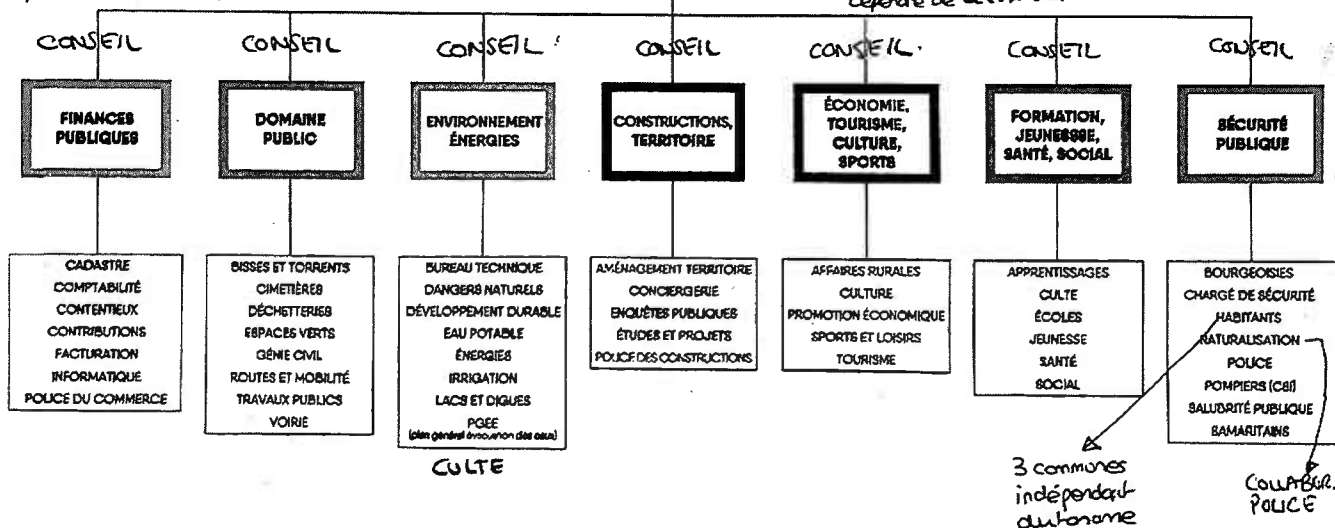
PRÉSIDENCE

CHANCELLERIE

ACCUEIL
AGENCE AVS
ARCHIVES
COMMUNICATION
FORMATION
QUALITÉ
RESSOURCES HUMAINES
SCI
(système contrôle interne)
SECRÉTARIATS
VOTATIONS, ÉLECTIONS

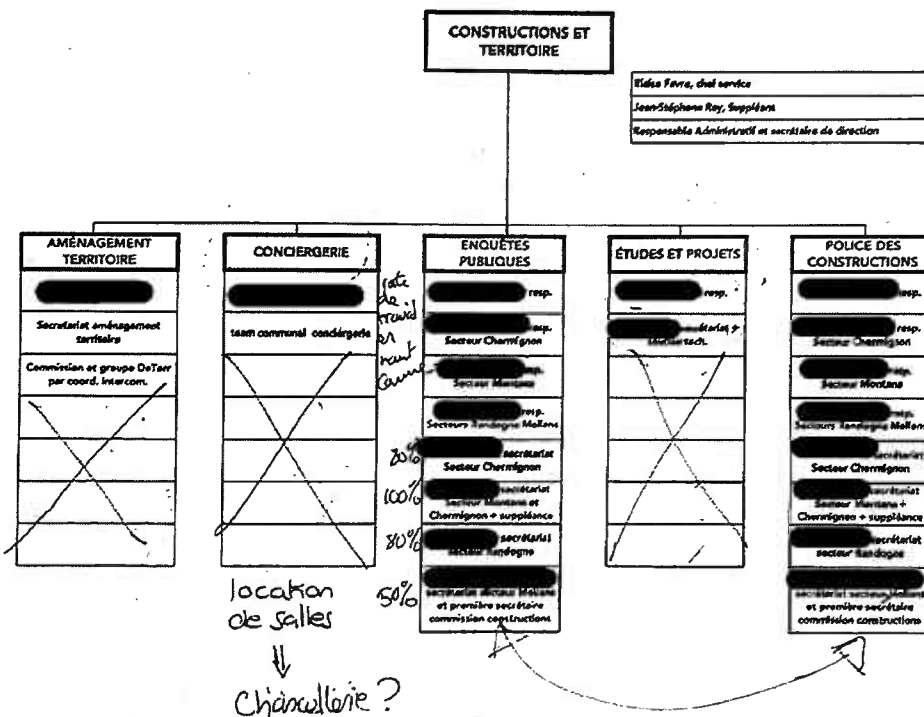
Service qui
ne peut pas
dépendre de la commune

Pouvoir Exécutif:



ANNEXE 3

Crans-Montana
Projet d'organisation administrative développé avec les Chefs de service



Projet au 30.01.2020, 11h30

ANNEXE 4:

TP - Secteur Chermignon

mercredi, 28 juin 2023	
	Bureau, voir les arrosages de Paluzzano, lectures, séance bière de bluche, Diagne pour borne Zuberbuhler.
	suite des plantes envahissantes
	débroussaillage et tonte intérieur de Diagne. Depuis les places de Parcs.
	débroussaillage et tonte intérieur de Diagne. Depuis les places de Parcs.
	CM
	arrosage des fleurs, entretien
	Congé
	Congé
	suite des débroussaillages chemin de Bluche jusqu'au Petit Paradis puis les routes de Praty et des taulottes.
	finir regard à Charamola, Amener les bacs à fleurs au terrain de Mollens, ne pas aller sur la dalle avec les machines. Pose des piquets en stations noter les heures
	Congé
	Congé
	suite des débroussaillages chemin de Bluche jusqu'au Petit Paradis puis les routes de Praty et des taulottes.

Chemin de Bluche puis Pafouer avec équipe. 50%

pour cette fin de semaine il faut que les bords publics
Le tour des molaks soient propres débroussailler. Il
vous faut mettre l'accent sur un travail systématique.
Responsabilité collective.

TP - Secteur Randogne-Mollens

mercredi, 28 juin 2023	
	org, chercher molon masserey avec Dragan pour le mur, poser troncs fleurs, fauchage, urnes double tombe Nicolò, chercher Mathias, contrôles
	suite fauchage randogne rte du pafouer
	voirie ray
	suite fauchage randogne rte du pafouer
	congé
	déchetterie mollens
	A - 50% épareuse fauchage rte du pafouer
	voirie papiers masserey, après fauchage randogne
	finir planter fleurs, arrosage fleurs
	finir planter fleurs, pose troncs, avec moi trous pour urnes
	suite fauchage randogne rte du pafouer
	fauchage triopans

ANNEXE 5 :

France

	Matricule	Prénom	Nom	Date de naissance	Département	Code d'emploi	Solde restant vacances	Autres soldes restants
100 %					Finance	Resp. Finance	17	Compensations : 34:41 (Heure(s))
100 %					Finance	Collaboratrice Finance	4	Compensations : 17:25 (Heure(s))
100 %					Finance	Collaboratrice Finance	12	Compensations : 07:06 (Heure(s))
80 %					Finance	Collaboratrice Finance	7.4	Compensations : 15:33 (Heure(s))
100 %					Finance	Substitut Cadastre	21	Compensations : 04:33 (Heure(s))
70 %					Finance	Comptable	18.89	Compensations : 16:29 (Heure(s))
70 %					Finance	Collaborateur Finance	12.5	Compensations : 03:30 (Heure(s))
60 %					Finance	Collaboratrice Admin.	2	Compensations : -28:42 (Heure(s))
90 %					Finance	Collaboratrice Admin.	9.3	Compensations : 10:13 (Heure(s))
100 %					Finance	Collaborateur Admin.	8.5	Compensations : -04:38 (Heure(s))
100 %					Finance	Teneur De Cadastre	30	Compensations : 06:54 (Heure(s))

10 ERT



Prénom(s) et Nom	Sigle	Prénom(s) et Nom	Sigle
Chancellerie	CH	Domaine public	DP
Environnement et énergies	EE	Finances	FI
Sécurité publique	SP	Constructions et territoire	CT
Formation, jeunesse, santé et social	FJSS		

Sujets

1. CONTEXTE

A la demande du Conseil communal, le service RH a été mandaté pour une analyse des besoins par service tenant compte des remarques soulevées dans le rapport d'audit de [REDACTED]

Les Chefs de service ont été reçus et questionnés sur les différentes remarques formulées dans le rapport d'audit afin de définir les pistes d'amélioration et les éventuels besoins futurs.

Tous ont précisé que depuis le rapport d'audit, certaines choses ont évolué.

2. ORGANISATION COMMUNALE

1. Remarques :

- ✓ Organisation pas très logique et manque d'efficacité
- ✓ Cahiers des charges, règles en vigueur, gestion RH et communication pas parfaitement fusionné.
- ✓ Processus long (trop de personne qui décide)
- ✓ Qui fait quoi ?

CH : Depuis le rapport rédigé par [REDACTED], certains éléments ont évolué. Les cahiers des charges sont en cours de signature, l'organigramme et la procédure décisionnelle sont connus de tous.

DP : Depuis la fusion, il est parfois difficile de déterminer qui fait quoi ce qui peut engendrer une perte de temps. Au niveau de l'administratif et la communication, les échanges devraient être simplifiés.

EE : Le service ainsi que les collaborateurs ont une vision claire de la mission et des enjeux. Les tâches sont bien définies. Il relève une attribution des tâches ambiguë mais prend le lead pour faire avancer les choses.

FJSS : L'organisation communale actuelle fait sens. Le service fonctionne bien de manière générale.

FI : Souhaiterait 2 états-majors (Finances et Chancellerie). Certaines activités (parkings) ne sont pas confiées au sein des bons service.

SP : Malgré sa récente nomination, l'organisation actuelle est cohérente, les processus de décision bien compris. Quant au « qui fait quoi », ce n'est pas encore très claire à ce stade.

CT : L'organisation en place et la structure sont cohérentes. Cahiers des charges en cours – Délai de décision optimal tenant compte de la structure organisationnelle communale. Sur certains dossiers, le qui fait quoi doit être précisé.

3. COMPRÉHENSION DES MISSIONS/ENJEUX – PROGRAMME LÉGISLATURE

2. Remarques :

- ✓ Vision qui semble décalée en termes d'objectifs opérationnels à réaliser

CH : Le programme de législature a été réalisé conjointement entre le Conseiller et le responsable en charge du dicastère. La question du programme 2025-2028 n'a pas été abordée.

Sujets

DP : Il existe beaucoup d'imprévu à gérer, il relève un manque de confiance des autorités. Le programme de législature est en cours ou réalisé pour la plupart des projets.

EE : Comprendre la situation et relancer les Conseillers est parfois une perte d'énergie, celle-ci se ressent aussi au niveau de la collaboration avec le Canton.

FJSS : Le programme de législature est bien défini, toutefois, la mise en œuvre des projets nécessite des investigations avant de débiter. Le programme de législature a bien avancé.

FL : Manque de transversalité, informations tardives sur les gros projets stratégiques.

SP : La définition des tâches de son service est bien comprise.

CT : Les objectifs du programme de législature sont parfois en décalage avec le budget et les ressources.

4. ENTRAIDE

3. Remarques :

- ✓ Encourager l'entraide, anciens accords, agissements personnel/ordre politique

CH : L'entraide va dans le bon sens mais c'est toujours les mêmes qui tirent vers l'avant.

DP : L'entraide fonctionne bien principalement avec les services de la Chancellerie et de la Sécurité publique. Se dit favorable à la mise en place de la suppléance.

EE : L'entraide fonctionne bien de manière générale mais manque parfois de réciprocité.

FJSS : Entraide fonctionne bien selon les services (personnes et affinités).

SP : Pas de remarques à ce stade.

CT : Bonne coordination globale entre les services, les ajustements nécessaires se font au jour le jour soit entre service soit avec l'autorité politique concernée.

5. MISE EN ŒUVRE DES PROJETS (DONNÉES ET DÉFINITION)

4. Remarques :

- ✓ Ordre supplémentaire (Conseil) mission expliquée en séance du collège de direction

CH : Le PV du Conseil est commenté par le Président, des explications supplémentaires sont transmises selon les besoins lors des séances du Collège de Direction.

DP : Parfois des ordres/contre ordres dans la mise en œuvre sont transmis par les autorités. (exemple : Buniat d'Orient avec une mise en œuvre compliquée).

EE : Les objectifs sont clairs et le programme défini, la planification est conforme au plan quadriennal.

FJSS : Les informations sont communiquées par la Conseillère et complétées en séance du Collège de Direction.

FL : Pas de remarques.

SP : Pas de remarques à ce stade.

CT : Le collège de direction est l'occasion de préciser les décisions du Conseil.

6. TABLEAU DE BORD

5. Remarques :

- ✓ Manque de vision

CH : La chancellerie n'a pas la nécessité d'avoir des tableaux de bord.

Sujets

DP : Sont utilisés le PV de la séance du service, la feuille de route, les budgets et investissements. La mise en œuvre de tableaux de bord sera nécessaire après le départ du Chef de service et de M. Olivier Bonvin.

EE : Le service utilise les comptes et les budgets ainsi que le plan quadriennal. Il existe des processus communs. Il est possible de réaliser des tableaux de bord si besoin.

FJSS : Le service utilise le diagramme de Gant, des mémos et processus ainsi qu'un rétroplanning pour les projets importants.

FI : Des tableaux de bord ne sont pas nécessaires. Pour certaines activités, il existe des processus. A étudier, la réalisation des processus CIGES.

SP : Des procédures sont à mettre en place, utiles pour la planification des tâches. Toutefois, les processus ISO restent complexes et énergivores.

CT : Certains outils de suivi sont en place, le service reste ouvert à d'autres options, des réflexions en continu sont faites pour adapter l'action du service.

7. MOYENS À DISPOSITION

6. Remarques :

- ✓ Cadre de travail
- ✓ Ressources
- ✓ Temps
- ✓ Réalité du terrain

CH : Pas de besoin.

DP : Le Conseil communal n'a pas connaissance du volume de travail. Le programme de législature est réalisé ou en cours de réalisation. En parallèle, le service reçoit très souvent des tâches/missions supplémentaires des autorités.

EE : Le Conseil communal n'a pas forcément connaissance des tâches courantes au niveau de l'opérationnel. Au niveau des processus ISO, ils sont qualifiés de contraignants et énergivore. La Commune devrait améliorer son plan d'alarme.

FJSS : L'activité nécessite parfois une collaboration interne et les ressources sont à disposition. Son taux d'activité de 90% correspond aux besoins du dicastère. Les objectifs fixés ne correspondent pas à la réalité des budgets nécessaires à la réalisation.

FI : Le Conseil communal n'a pas connaissance des compétences et des ressources. Il suggère une présentation des services au nouveau Conseil communal en début de législature.

SP : Le cadre de travail et les ressources correspondent aux besoins. La formation des chargés de sécurité est en cours. La suppléance se met en place. Un véhicule de fonction est nécessaire au service.

CT : Après une période de turbulence, la stabilisation des ressources humaines et le regroupement du service au sein d'un même bâtiment sont les bases optimales pour la poursuite de nos actions.

8. BESOIN EN PERSONNEL

7. Remarques :

- ✓ Ressources / temps à disposition inadaptée (manque effectif – départs- recrutement)
- ✓ Manque de connaissance des métiers /moyens à disposition

CH : Pas concerné.

DP : Prévoir le départ de [REDACTED] en 2026. Tous les domaines sont couverts par les compétences appropriées.

Sujets

EE : Prévoir le remplacement de [REDACTED] en interne. Il mentionne que très souvent, il entend d'autres services se plaindre d'un manque de temps.

FJSS : Pas concerné.

FI : L'engagement d'un taxateur est à prévoir. Se pose des questions sur les activités de [REDACTED] et son utilité au sein du service des Finances. Il rend attentif sur le manque de place physique au sein des bureaux.

SP : Le service est au complet.

CT : Voir remarques précédentes.

9. GESTION DES PRIORITÉS

8. Remarques :

- ✓ Manque de cohérence au niveau des demandes et des priorités de traitement des tâches/missions à réaliser
- ✓ Manque d'anticipation = conflits/perde de motivation

CH : Pas concerné, les priorités sont traitées immédiatement.

DP : Les priorités sont traitées selon le degré d'urgence et les délais fixés, pour les collaborateurs selon leurs programmes respectifs. Transmission des missions par oral aux collaborateurs.

EE : Les priorités sont fixées selon les attentes du Conseil communal. Les problématiques sont traitées lors des séances du service. Très souvent, il doit agir dans l'urgence et certaines actions manquent d'anticipation.

FJSS : Utilisation d'un tableau des priorités dont à connaissance l'autorité.

FI : Il peut compter sur le soutien de [REDACTED] en cas de priorité à traiter.

SP : La gestion des priorités sera effectuée au travers du programme LODUR.

CT : Une priorisation des tâches reste nécessaire en fonction des ressources et du budget. Ses questions sont discutées.

10. OBJECTIFS DU SERVICE

- ✓ Objectifs du service

CH : Répondre à toutes les sollicitations et mettre tout en œuvre pour la satisfaire le client.

DP : Simplifier les échanges. Tenir les investissements et finaliser les chantiers. Améliorer les échanges, simplifier les procédures, attribuer à la bonne personne les tâches, favoriser le respect mutuel (Inter-service). Classement des dossiers (plan de classement)

EE : Objectifs communs.

FJSS : Pas concerné.

FI : Suit les objectifs cantonaux. Objectifs communs au service.

SP : Fixera des objectifs communs pour 2025.

CT : les objectifs sont fixés par domaine d'activité et adaptés en continu en coordination avec les responsables politiques.

Sujets

✓ Objectifs par collaborateur

CH : Des objectifs annuels sont fixés au travers de l'évaluation annuelle. La cohérence entre les résultats obtenus et les objectifs se fait au travers de l'attribution des primes et des augmentations. La notion de perfection n'existe pas, les prestations peuvent toujours être améliorées.

DP : Les mêmes que pour l'équipe.

EE : Objectif personnel fixé selon les besoins.

FJSS : Pas concerné.

FI : Ne fixe d'objectif par collaborateur.

SP : Fixera des objectifs par collaborateur pour 2025.

11. PROGRAMMES/OUTIS À DISPOSITION

Aucunes remarques formulées.

12. AUTONOMIE

9. Remarques :

- ✓ Dépend du Conseil du président, secrétaire communal, RH et communication
- ✓ Gestion des activités doit être laissé aux chefs de service

CH : Pas de remarques sur ce point.

DP : Pas de remarques sur ce point.

EE : Le service est soutenu par son conseiller, il dit apprécier la confiance accordée.

FJSS : Ressent parfois un frein à l'initiative, ressent un manque de confiance, selon elle, la stratégie est trop dans l'opérationnel (trop de contrôle). A déjà beaucoup d'autonomie mais doit améliorer la relation de confiance.

FI : Relation basée sur la confiance.

SP : A le sentiment d'être autonome.

CT : Autonomie suffisante en bonne intelligence avec les autres services concernés et les politiques responsables.

13. RECONNAISSANCE/APPARTENANCE

10. Remarques :

- ✓ Manque d'équité de traitement
- ✓ Se sentir intégré, intéressé, être en appartenance

CH : Pas de remarques, se sent intégrée.

DP : Il indique ne pas toujours se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise. Dans son rôle de Chef, a le sentiment d'être un électron libre. La valeur manquante est le respect.

EE : Ressent parfois un manque de reconnaissance.

FJSS : Pas de remarques, se sent intégrée.

FI : Se sent intégré.

SP : Se sent intégré et très heureux de travailler pour la Commune de Crans-Montana.

Sujets

CT : Tout va bien, pas de remarques.

14. TYPE DE MANAGEMENT

11. Remarques :

✓ **Compétences en termes de management spartiates**

Service	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif	Définit sur l'autonomie des coll.
CH	X	X	X	X	X
DP	X				X
EE	X		X	X	X
FI				X	X
SP	X		X		
BF	x	x	x	x	x

FJSS : Pas concernée.

15. OUTIL DE VALORISATION

12. Remarques :

✓ **Compétences en termes de management spartiates**

CH : Il est fait mention que la collaboration ne se traduit pas qu'au travers des droits du collaborateur estimant que c'est un privilège de travailler pour la Commune de Crans-Montana.
La valorisation est avant tout verbale mais la suggestion de jours de congé supplémentaire peut être une des pistes de valorisation du travail.

DP : Pas concerné.

EE : Pratique une forme de reconnaissance verbale, aimerait avoir d'autres outils de valorisation.

JFSS : Pas concernée.

FI : Estime ne pas en avoir hormis les primes et les augmentations.

SP : A ce stade ne maîtrise pas totalement les outils à disposition. Sa philosophie reste de saluer le travail des collaborateurs dès que l'occasion se présente. La valorisation ne passe pas que par des aspects financiers.

CT : Le cadre est fixé et on travaille avec.

16. COMMUNICATION

13. Remarques :

- ✓ Diffusion des infos 360
- ✓ Favoriser les échanges/rencontres chefs de service/gouvernances
- ✓ Manque de disponibilités et de possibilités de pouvoir échanger sur les décisions prises par rapport aux problématiques de mise en œuvre

Avec l'équipe :

Service	Séance hebdomadaire	Rencontre café	Échanges formels	Échanges non formels
CH		X	X	X
DP	X	X	X	X
EE	X	X	X	X
FJSS	X	X	X	X
FI	X	X	X	X
SP	X	X	X	X
CT	x	x	x	x

Sujets

EE : Communique par WhatsApp, par courriel et par téléphone.

FJSS : Rencontre hebdomadaire, communication par courriel.

SP : Communique autant que nécessaire, favorise les échanges avec son équipe tenant compte de la difficulté liée à une organisation des bureaux sur 2 étages.

Avec les Chefs de service :

Service	Séance hebdomadaire	Rencontre café	Échanges formels	Oral
CH	X	X	X	X
DP	X	X	X	X
EE	X	X	X	X
FI	X		X	X
SP	X		X	X
BF	x	x	x	x

CH : Les interactions entre services peuvent être améliorées notamment en apprenant à comprendre le rôle et les activités de ses collègues. Parfois on peut constater un manque d'effort de la part de certains collaborateurs.

FJSS : Relève un manque d'échange sur les projets communs.

FI : La fréquence des échanges est faible, uniquement en cas de nécessité. Relève une collaboration en silo.

SP : Echange régulièrement avec ses collègues et la communication passe bien.

Avec les Autorités :

Service	Jamais	Moyen	Bien	Très bien
CH				X
DP			X	
EE			X	
FJSS				X
FI				X
SP				X
BF				X

Informations générales :

CH : Nos Conseillers ont tendance à s'occuper du dicastère voisin d'où l'importance de rediriger vers le bon interlocuteur.

DP : Pas de remarques.

EE : Les délais de réponse sont parfois longs en raison du % de travail du Conseiller, les échanges sont excellents et il existe une prise en considération des tâches courantes.

FI : Regrette le départ de [REDACTED]. Améliorer à l'avenir les échanges avec les collaborateurs du service.

SP : Pas de remarques.

14. Remarques :

✓ Info pas garantie jusqu'à l'employé

Sujets

Service	Insuffisantes	Suffisante	Satisfaisantes/ utiles	Transmises aux coll.
CH				X
DP			X	
EE				X
FJSS				X
FI		X		
BF			X	

CH : La manière la plus efficiente de communiquer est de transmettre la même information en même temps et au même niveau, les informations doivent partir du Chef de service. Les problèmes de communication sont aujourd'hui un problème de personne. Les informations ne redescendent pas vers les collaborateurs dans d'autres services (exemple : news du Conseil).

DP : Le service a suffisamment d'information au travers de la séance inter-service et des échanges oraux.

EE : Le bulletin d'informations, les échos de Conseil et les informations diffusées en interne intéressent tout le monde.

FJSS : La Chancellerie communique au terme de chaque séance du Collège de direction, les informations utiles, de plus il existe le site internet et les échos du Conseil. S'agissant de la communication interne, le bulletin RH contient les informations importantes.

FI : Manque de synergies. Communique avec son service que lorsqu'il y a une information importante qui les concerne. La communication doit être faite à tous et de manière identique.

CT : Maintenir Beekeeper/ou un programme équivalent serait un bon outil à entretenir.

17. REMARQUES GÉNÉRALES CHANCELLERIE/RH

CH : Aucune remarque.

DP : Travailler dans les mêmes locaux favoriserait la collaboration entre les services. Pas de remarques particulières à formuler au niveau du service RH et de la Chancellerie. A ressenti lors de l'audit, une volonté de tenir la Chancellerie et le service RH.

EE : Les relations avec la Chancellerie et le service RH sont très bonnes. Le service aimerait rencontrer le service RH plus souvent. Il sera invité aux séances de temps en temps.

FJSS : Mettre en place un intranet serait une suggestion pour améliorer la communication, l'affichage reste également un moyen de communication pour l'ensemble du personnel.

FI : Aucune remarque.

SP : La séparation sur différents sites ne favorise pas la cohésion de groupe. L'organisation des bureaux de son service doit être revue et un regroupement doit être envisagé prochainement. La relation avec la Chancellerie et le service RH est fluide, aucune remarque à formuler.

CT : Bonne coordination avec les RH en continue.

Service RH

