

COMMUNE DE TOLOCHENAZ

**Synthèse publique de l'audit du Service voirie
intercommunale de Tolochenaz**

Mandant	Commune de Tolochenaz
Document établi par	Vicario Consulting SA
Date	22 juillet 2026

I. PRÉAMBULE

Cette synthèse présente les principaux constats et recommandations issus de l'analyse organisationnelle menée au sein du Service voirie intercommunale. Afin de préserver la confidentialité des personnes ayant participé à la démarche, les éléments individuels et les situations particulières ont été retirés ou généralisés.

II. CONTEXTE ET DÉMARCHE

La Commune de Tolochenaz a mandaté une analyse du fonctionnement du Service voirie intercommunale afin d'évaluer son organisation, son fonctionnement et ses perspectives d'évolution. L'audit a porté sur le climat de travail, l'organisation des activités, les ressources, la communication, le management et les processus de gestion.

L'analyse s'est appuyée sur des entretiens confidentiels avec les principaux acteurs concernés ainsi que sur l'examen de la documentation disponible. Cette démarche a permis d'établir un diagnostic organisationnel et de formuler des recommandations d'amélioration.

III. PRINCIPAUX CONSTATS

1. UN SERVICE COMPETENT ET ENGAGE

L'audit met en évidence un service composé de collaboratrices et collaborateurs expérimentés, polyvalents et investis dans leurs missions. Le climat de travail est globalement positif et les relations quotidiennes sont jugées constructives. Les compétences techniques ainsi que l'engagement des équipes constituent un véritable point fort.

Les ressources matérielles sont également considérées comme globalement adaptées aux besoins opérationnels, permettant au service d'assurer ses prestations dans de bonnes conditions.

2. UNE GOUVERNANCE A CLARIFIER

L'audit identifie plusieurs pistes d'amélioration en matière de gouvernance et de processus décisionnels. Les rôles et responsabilités entre les différents niveaux décisionnels gagneraient à être davantage clarifiés afin de renforcer la coordination, la cohérence des décisions et le pilotage des activités.

Les analyses mettent également en évidence la nécessité de formaliser davantage les circuits de validation, notamment pour les décisions ayant des incidences financières. Plusieurs personnes entendues relèvent un manque de visibilité sur certaines étapes de validation et sur les modalités de présentation des besoins aux instances décisionnelles. Le renforcement de la traçabilité des décisions apparaît ainsi comme un enjeu majeur de bonne gouvernance.

3. UNE ORGANISATION A RENFORCER

Le fonctionnement quotidien s'appuie largement sur l'expérience des équipes et sur des pratiques qui gagneraient à être davantage formalisées.

L'audit souligne notamment des besoins en matière de :

- planification annuelle des activités ;
- définition des priorités ;
- formalisation des procédures ;
- suivi des travaux ;
- coordination entre les différentes parties prenantes.

L'intégration des prestations intercommunales a également montré l'importance d'une meilleure anticipation lors des évolutions organisationnelles.

4. UNE GESTION FINANCIERE A RENDRE PLUS TRANSPARENTE

L'audit relève que les procédures d'achats sont globalement connues et fonctionnelles. Il met toutefois en évidence plusieurs pistes d'amélioration afin de renforcer la transparence et la traçabilité des dépenses publiques.

Les entretiens font notamment ressortir un besoin de mieux formaliser les procédures relatives à la préparation des devis, à la mise en concurrence des prestataires externes et à la validation des dépenses. Plusieurs personnes interviewées se sont également interrogées sur les critères de sélection de certains fournisseurs ainsi que sur l'équilibre entre les travaux réalisés par le Service et ceux confiés à des entreprises externes.

Le rapport souligne que des procédures plus structurées en matière de demandes de devis, de comparaison des offres, d'attribution des mandats et de contrôle interne contribueraient à garantir une utilisation optimale des ressources publiques et à renforcer la confiance des parties prenantes.

5. UNE COMMUNICATION SATISFAISANTE MAIS PERFECTIBLE

Les échanges quotidiens sont jugés globalement efficaces. En revanche, l'analyse fait ressortir l'intérêt d'une communication plus structurée lors des changements importants, ainsi que d'une meilleure formalisation des décisions afin d'en renforcer la compréhension et la traçabilité.

6. UNE CHARGE DE TRAVAIL GLOBALEMENT MAITRISEE

L'analyse indique que la charge de travail apparaît globalement compatible avec les ressources disponibles lorsque l'effectif est complet. Elle souligne toutefois une capacité limitée à absorber les absences, les imprévus et les périodes de forte activité.

Les principales difficultés proviennent davantage de la saisonnalité des activités, de la gestion des imprévus et des besoins de planification que d'un manque structurel d'effectifs. Dans ce contexte, l'audit recommande de poursuivre les améliorations organisationnelles avant d'envisager un éventuel renforcement durable des ressources humaines.

IV. RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

L'audit propose quatre axes prioritaires d'amélioration.

1. CLARIFIER LA GOUVERNANCE

- définir clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs ;
- formaliser les processus décisionnels et les circuits de validation, notamment, notamment pour les décisions ayant un impact financier ;
- renforcer les mécanismes de contrôle et de validation interne afin d'assurer la traçabilité et la cohérence des décisions.

2. RENFORCER L'ORGANISATION

- renforcer la planification annuelle et le suivi des activités afin de mieux répartir les travaux sur l'année, d'anticiper les périodes de moindre activité et d'utiliser pleinement les ressources disponibles ;
- formaliser les procédures opérationnelles, notamment en matière d'achats, de demandes de devis et de recours à des prestataires externes ;
- définir et documenter les critères de décision permettant d'évaluer systématiquement l'opportunité d'une réalisation des travaux en interne ou par une entreprise spécialisée, sur la base des besoins, des coûts et des ressources disponibles.

3. DEVELOPPER LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION

- améliorer la circulation de l'information entre les autorités communales, le responsable du service et les équipes ;
- formaliser les décisions importantes et privilégier une communication écrite pour les sujets nécessitant un suivi et une traçabilité ;
- accompagner les évolutions organisationnelles par une communication claire et régulière ;
- développer des pratiques de management favorisant la délégation, la clarification des responsabilités, le dialogue régulier et l'accompagnement des collaborateurs.

4. ADAPTER PROGRESSIVEMENT LES MOYENS

Avant toute évolution des effectifs, l'audit recommande d'évaluer les effets des améliorations organisationnelles proposées et de poursuivre la réflexion sur la répartition des activités entre les ressources internes et les prestations externalisées.

V. CONCLUSION

L'audit met en évidence un service disposant de solides compétences et d'un engagement reconnu de ses équipes. Les enjeux identifiés concernent principalement la gouvernance, l'organisation, la planification et la communication.

La mise en œuvre des recommandations proposées devrait permettre non seulement d'améliorer l'organisation du Service voirie intercommunale, mais également de renforcer la transparence des processus décisionnels et la traçabilité des dépenses, et de consolider la qualité des prestations fournies, au bénéfice de la population.

Vicario Consulting SA

Lausanne, le 22 juillet 2026