

HE<sup>VD</sup>  
IG

# MaCommuneEnUnClic kick-off du 27 mars 2026

Synthèse des résultats

UCV x LA FABRIK – HEIG-VD

---

MaCommuneEnUnClic



Un guichet numérique  
par les communes



## Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>Résumé exécutif</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>4</b>
<b>Résultats de l'atelier</b> .....	<b>5</b>
Prestations à numériser en priorité pour le citoyen vaudois.....	5
Conditions de réussite du projet pilote .....	10
.....	10
.....	10
Gouvernance stratégique du projet (COPIL).....	16
Gouvernance opérationnelle du projet (COTEC) .....	20
Analyse approfondie de la gouvernance .....	23
Dispositif de communication.....	28
<b>Recommandations</b> .....	<b>33</b>
6.2. Priorisation et structuration des prestations .....	33
6.3. Pilotage du projet et mise en œuvre .....	34
6.4. Gouvernance du projet.....	35
6.5 Dispositif de communication.....	36
<b>Prochaines étapes clés</b> .....	<b>38</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>39</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>40</b>
Résultats des ateliers par table .....	40
Prestations à digitaliser .....	40
Conditions de réussites .....	59
COPIL.....	74
COTEC.....	86



## Résumé exécutif

Le projet MaCommuneEnUnClic, porté par l'Union des Communes Vaudoises (UCV), vise à mettre en place un guichet numérique unique permettant aux citoyens d'accéder, de manière centralisée, simple et dématérialisée, aux prestations communales. Au moment du lancement, 97 communes représentant plus de 340'000 habitants avaient rejoint la démarche.

Le kick-off du 27 mars 2026, réunissant 132 représentants de 82 communes, a permis de co-construire les bases du projet autour de quatre axes : priorisation des prestations, conditions de réussite, gouvernance et communication.

Les résultats des ateliers font émerger des priorités claires. En matière de prestations, une forte convergence se dégage autour des démarches liées au contrôle des habitants (arrivées, départs, changements d'adresse) et de la délivrance d'attestations, identifiées comme les cas d'usage les plus fréquents et à plus forte valeur. Ces prestations constituent le socle prioritaire du futur portail. Elles sont complétées par un besoin structurant de formulaires en ligne, de gestion documentaire et d'accès centralisé aux services, ainsi que, dans un second temps, par des prestations plus complexes liées notamment à l'urbanisme, aux autorisations et aux services du quotidien.

L'analyse met également en évidence plusieurs conditions de réussite critiques. La simplicité et l'accessibilité de l'expérience utilisateur apparaissent comme le facteur déterminant d'adoption. Elles doivent être accompagnées d'une intégration technique maîtrisée, garantissant l'interopérabilité avec les systèmes existants et limitant les doubles saisies. Enfin, la réussite du projet repose sur une capacité organisationnelle solide, incluant une gouvernance claire, une conduite du changement proactive, une communication structurée et un support opérationnel adapté.

Sur la base de ces enseignements, les recommandations s'articulent autour de quatre orientations principales. Il est tout d'abord recommandé de concentrer le lancement du portail sur un nombre limité de prestations à forte valeur d'usage, en particulier celles liées au contrôle des habitants, et de structurer progressivement l'offre dans une logique de guichet unique. Le projet doit ensuite être conçu selon une approche centrée sur les parcours utilisateurs, afin de simplifier l'accès aux services et améliorer l'expérience des citoyens.

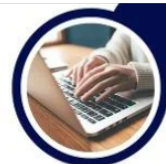
Par ailleurs, il est essentiel d'adopter une approche progressive de déploiement, permettant de lancer rapidement des services simples, puis d'intégrer progressivement des briques techniques structurantes telles que l'authentification, le paiement en ligne et la signature électronique. Le pilotage du projet doit s'appuyer sur une priorisation structurée des enjeux, des indicateurs de suivi centrés sur la valeur et une conduite du changement active.

Enfin, la mise en place d'une gouvernance claire et opérationnelle constitue un levier central. Elle repose sur l'articulation entre un COPIL stratégique et un COTEC opérationnel, ainsi que sur un dispositif de communication régulier, simple et transparent, favorisant l'information et l'implication des communes.

Dans l'ensemble, les résultats convergent vers une approche pragmatique, progressive et collective, visant à garantir une adoption rapide du portail, une adhésion durable des communes et une montée en puissance maîtrisée du dispositif.

### Note de rédaction

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin générique est utilisé dans ce document pour désigner l'ensemble des personnes concernées, sans distinction de genre.



## Introduction

### Contexte du projet

MaCommuneEnUnClic est un projet intercommunal initié par l'Union des Communes Vaudoises (UCV) visant à doter les communes vaudoises d'un guichet numérique unique permettant aux citoyens d'accéder à des prestations administratives en ligne, sans se déplacer. Ce projet s'inscrit dans la dynamique cantonale de transformation numérique des services publics, en s'appuyant sur une démarche mutualisée entre communes.

À la date du kick-off, 97 communes avaient rejoint le projet, représentant 340'939 habitants. La contribution annuelle maximale mutualisée s'élève à CHF 802'661.-. Le projet est mené en partenariat avec la HEIG-VD (LA FABRIK) pour la conduite participative, et avec iGovPortal.ch pour l'infrastructure technique.

### Objectifs du kick-off

La matinée du 27 mars 2026 poursuivait quatre objectifs opérationnels :

1. Prioriser les services à numériser du point de vue du citoyen
2. Identifier les conditions de réussite et les risques du projet pilote
3. Clarifier la gouvernance du projet (COFIL et COTEC) : compétences, composition, rôles
4. Structurer la communication avec les communes participantes

Au total, 132 représentantes et représentants de 82 communes étaient présents lors du kick-off.

Le présent rapport vise à restituer de manière structurée les enseignements issus de ces travaux, à en proposer une lecture transversale et à formuler des recommandations opérationnelles pour la suite du projet.

## Méthodologie

### Dispositif participatif

La matinée a été structurée selon une méthode d'idéation participative en trois rounds thématiques de 30 minutes, animés simultanément en 20 groupes de travail équilibrés en termes de profils (élus, administratifs, métiers, communes de tailles diverses).

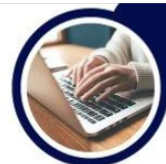
Chaque round suivait un protocole identique :

- 5 minutes d'idéation individuelle (2 à 3 idées par participant, une idée par post-it)
- 15 minutes de mise en commun et structuration collective au sein du groupe
- 5 minutes de vote par gommettes (2 gommettes par personne) permettant de hiérarchiser les priorités

Les thématiques explorées étaient les suivantes : (1) Prestations à numériser en priorité pour le citoyen vaudois, (2) Conditions de réussite du projet pilote, (3) Gouvernance stratégique (COFIL) et (4) opérationnelle (COTEC).

### Traitement des données

L'ensemble des contributions (post-its, votes) a été collecté, numérisé et analysé par les équipes de la HEIG-VD. Une lecture transversale des 20 groupes a permis d'identifier des clusters thématiques récurrents, pondérés par la fréquence d'apparition et l'intensité des votes. Les résultats par table sont disponibles en annexe du présent rapport.



## Résultats de l'atelier

### Prestations à numériser en priorité pour le citoyen vaudois

#### Constats clés

Les ateliers mettent en évidence une forte convergence autour d'un socle de prestations à forte fréquence d'usage, en particulier les démarches liées au contrôle des habitants et à la délivrance d'attestations. Les besoins s'organisent également autour de formulaires, de documents et de services du quotidien, ainsi que de prestations plus complexes dans un second temps.

#### Structuration des prestations

Les prestations s'articulent autour de quatre blocs principaux :

- **Identité et domicile** : arrivées, départs, attestations
- **Documents et formulaires** : dépôt, transmission, suivi
- **Autorisations et urbanisme** : permis, travaux, domaine public
- **Services du quotidien** : réservations, inscriptions aux activités, paiements

**Identité et  
domicile**

**Documents et  
formulaires**

**Autorisations et  
urbanisme**

**Services du  
quotidien**

#### Recommandation

Démarrer par un nombre limité de prestations simples et à forte valeur d'usage, puis étendre progressivement le périmètre.

#### Implications concrètes

- Lancer les attestations en ligne et les annonces de déménagement
- Mettre en place un catalogue de prestations
- Déployer des formulaires numériques simples
- Structurer progressivement les parcours utilisateurs

**À retenir : commencer simple pour maximiser l'adoption puis augmenter la complexité avec l'évolution de la maturité numérique des communes/citoyens.**



L'analyse des ateliers participatifs a permis d'identifier un large éventail de prestations communales susceptibles d'être numérisées. Si la diversité des contributions est importante, une lecture transversale met en évidence une structuration relativement claire des besoins, permettant de dégager des priorités et de proposer une logique de déploiement cohérente et actionnable.

### 1. Liste des prestations à numériser identifiées

Cluster	Prestations identifiées
<b>Identité, domicile et contrôle des habitants</b>	Arrivée / départ / changement d'adresse ; eDéménagement ; inscription nouveaux habitants ; attestations (domicile, établissement, diverses) ; délivrance et suivi d'attestations ; renouvellement permis (B, L, etc.) ; démarches étrangers ; annonce de naissance ; mutations
<b>Documents, formulaires et guichet numérique</b>	Catalogue de prestations ; formulaires en ligne (simples, interactifs, adaptatifs) ; dépôt et téléchargement de documents ; transmission de dossiers ; accès aux règlements ; FAQ ; chatbot ; suivi des demandes ; canal d'échange sécurisé
<b>Urbanisme, travaux et autorisations</b>	Permis de construire ; suivi de dossier ; police des constructions ; annonces de travaux ; demandes travaux (PAC, solaire, etc.) ; permis de fouille ; autorisation domaine public ; autorisations minimales ; enseignes ; abattage d'arbres ; dépôt de projets
<b>Réservations, locations et événements</b>	Réservation de salles ; refuges ; location de matériel ; calendrier de disponibilité ; organisation de manifestations ; autorisations ; inscriptions à événements
<b>Enfance, scolarité et activités</b>	Inscriptions parascolaires ; crèche ; restaurants scolaires ; camps ; déclaration enfants ; démarches liées à l'arrivée/départ scolaire
<b>Subventions, aides et prestations financières</b>	Demandes de subventions ; subventions durabilité (vélo, énergie, etc.) ; sport / culture ; logement ; exonérations ; calculs de revenus
<b>Paiements, facturation et finances</b>	Paiement en ligne ; taxes communales ; réservations ; amendes ; accès factures ; duplicata ; portail financier personnel
<b>Animaux (chiens)</b>	Inscription chien ; annonce arrivée/départ/décès ; mutation ; taxe chien
<b>Services techniques et infrastructures</b>	Relevé compteurs (eau, gaz, électricité) ; déclaration dégâts ; raccordements ; permis de fouille
<b>Mobilité et stationnement</b>	Cartes journalières CFF ; autorisations de stationnement ; macarons
<b>Déchets et environnement</b>	Accès déchetterie ; perte carte ; recharge carte ; gestion déchets spéciaux / encombrants
<b>Entreprises et activités économiques</b>	Inscription entreprise ; registre entreprises ; travailleurs frontaliers ; emplacement marché



<b>Vie civique et administrative</b>	Formulaire de contact ; demandes de renseignements ; sondages ; conseil général ; votations
<b>Cimetières et fin de vie</b>	Gestion cendres ; démarches cimetières
<b>Information, orientation et UX (transversal)</b>	Parcours guidés ; explications des démarches ; accessibilité linguistique ; orientation ; simplification des pièces ; réduction des irritants (attente, e-mails, ressaisie)

## 2. Quatre grands blocs de prestations prioritaires

Les résultats convergent vers quatre catégories principales de prestations, qui constituent les fondations d'un portail numérique communal.

Le premier bloc, et de loin le plus prioritaire, concerne les **démarches liées à l'identité et aux mouvements de population**. Il inclut notamment les annonces d'arrivée et de départ, les changements d'adresse, les démarches du contrôle des habitants ainsi que la délivrance d'attestations (domicile, établissement, etc.). Ces prestations apparaissent comme les plus fréquentes, les plus universelles et les plus structurantes pour les communes. Elles constituent ainsi un socle incontournable pour toute stratégie de digitalisation.

Le deuxième bloc concerne les **documents, formulaires et l'accès aux prestations**. Il regroupe l'ensemble des fonctionnalités permettant de déposer, transmettre et télécharger des documents, d'accéder à des formulaires en ligne (idéalement adaptatifs), ainsi que de consulter les règlements. Ce bloc correspond à l'infrastructure fonctionnelle du portail, permettant de standardiser et d'industrialiser les démarches administratives.

Le troisième bloc porte sur les **autorisations et démarches techniques**, notamment dans le domaine de l'urbanisme et de la police des constructions. Il inclut les permis de construire, les autorisations de travaux, les demandes liées à l'espace public ou à l'environnement, ainsi que le suivi des dossiers. Ces prestations sont plus complexes, mais à forte valeur ajoutée pour les communes.

Enfin, un quatrième bloc regroupe les **services du quotidien à destination des citoyens**, tels que la réservation de salles, les inscriptions parascolaires, les demandes de subventions, les paiements ou encore certaines démarches spécifiques (animaux, déchets, etc.). Ces services, bien que plus hétérogènes, jouent un rôle clé dans l'adoption du portail par les usagers.

## 3. Des briques techniques transversales indispensables

Au-delà des prestations elles-mêmes, plusieurs éléments structurants apparaissent comme indispensables à la mise en œuvre du portail. Tout d'abord, la mise en place d'un système d'identification et d'authentification unifié est un prérequis essentiel, permettant de sécuriser les démarches et de personnaliser les interactions. Ensuite, l'intégration de fonctionnalités de paiement en ligne est nécessaire pour automatiser un grand nombre de prestations (attestations, réservations, taxes, etc.). Enfin, la signature électronique constitue un levier clé pour permettre la dématérialisation complète de certaines démarches, notamment dans le domaine des autorisations et des demandes officielles. Ces briques techniques doivent être conçues comme un socle commun, sur lequel pourront s'appuyer l'ensemble des prestations.



#### 4. Vers une approche centrée sur les parcours utilisateurs

Un enseignement majeur des ateliers réside dans le fait que les citoyens ne raisonnent pas en termes de prestations administratives, mais en fonction de leurs situations de vie. Les besoins exprimés s'organisent ainsi naturellement autour de parcours tels que : emménager dans une commune, réaliser des travaux, organiser un événement ou inscrire un enfant à une activité.

Dans cette perspective, il apparaît pertinent de structurer le portail non pas uniquement par services, mais également par parcours utilisateurs, permettant de regrouper plusieurs démarches au sein d'une expérience cohérente et simplifiée. Par exemple, un parcours « déménagement » pourrait intégrer l'annonce d'arrivée ou de départ, la demande d'attestation, l'annonce d'un animal ou encore certaines inscriptions liées à la vie locale.

#### 5. Proposition de trajectoire de déploiement

Au regard des priorités identifiées, une approche progressive est recommandée.

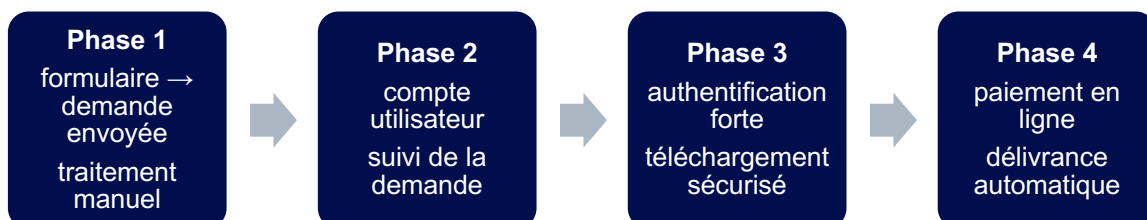
Une première phase, à court terme, pourrait se concentrer sur des prestations simples et à forte valeur d'usage, telles que les attestations en ligne, les annonces d'arrivée et de départ, l'accès à un catalogue de prestations et la mise en place de formulaires numériques de base, ainsi que certains services pratiques comme la réservation de salles.

Une deuxième phase viserait à structurer le dispositif, notamment par l'introduction d'un système d'authentification, de paiement en ligne, d'un guichet unique pour les documents et d'une première intégration des services transverses (subventions simples, formulaires avancés).

Une troisième phase pourrait porter sur des prestations plus complexes, en particulier les démarches liées à l'urbanisme et aux autorisations techniques, avec des fonctionnalités de suivi des dossiers et une intégration plus poussée avec les systèmes existants.

La mise en place des briques techniques structurantes (authentification, paiement, signature) constitue un prérequis à terme pour une digitalisation complète des services. Toutefois, une approche progressive est recommandée, permettant de déployer rapidement des prestations à forte valeur d'usage sans dépendre immédiatement de ces composants. Les services peuvent ainsi être introduits selon différents niveaux de maturité, en commençant par des fonctionnalités simples (formulaires, demandes en ligne), puis en intégrant progressivement des mécanismes d'authentification, de paiement et de signature en fonction des besoins spécifiques de chaque prestation. Cette approche permet de concilier rapidité de mise en œuvre, adoption par les utilisateurs et construction d'une infrastructure robuste à long terme.

#### Exemple : attestation de domicile



Enfin, une phase continue d'optimisation permettrait d'améliorer l'expérience utilisateur, notamment via des outils d'orientation (chatbot), la simplification des processus et la personnalisation des parcours.



L'analyse des prestations à numériser met en évidence une structuration claire des besoins, malgré la diversité des contributions. Elle fait apparaître un socle prioritaire centré sur les démarches liées à l'identité et aux mouvements de population, complété par des services transversaux permettant de standardiser et simplifier les interactions entre les citoyens et les communes.

Au-delà de la liste des prestations, les résultats soulignent l'importance de s'appuyer sur des briques techniques communes et d'adopter une approche centrée sur les parcours utilisateurs. Dans cette perspective, la trajectoire de déploiement proposée permet de concilier rapidité de mise en œuvre, adoption progressive et montée en complexité maîtrisée. Elle constitue ainsi une base structurante pour le développement d'un portail à la fois utile, cohérent et évolutif à l'échelle des communes vaudoises.



## Conditions de réussite du projet pilote

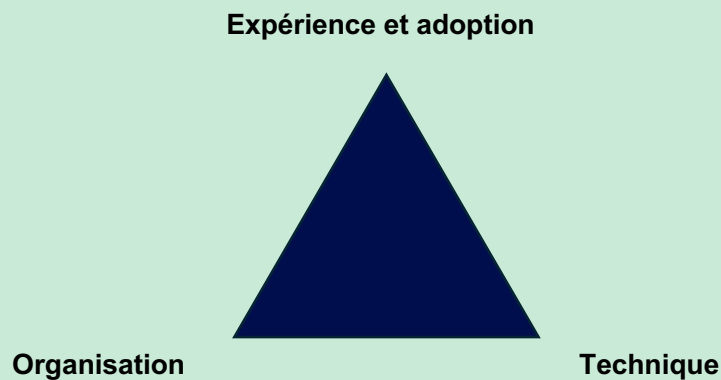
### Constats clés

Les conditions de réussite identifiées sont nombreuses mais convergent fortement vers quelques facteurs critiques, à la fois techniques, organisationnels et humains.

### Trois piliers clés

La réussite du projet repose sur trois dimensions indissociables :

- **Expérience et adoption** : simplicité, accessibilité, communication
- **Technique** : interopérabilité, sécurité, fiabilité
- **Organisation** : gouvernance, accompagnement, support



### Recommandation

Traiter simultanément ces trois dimensions, sans surinvestir uniquement l'aspect technique.

### Implications concrètes

- Concevoir une interface simple et intuitive
- Assurer l'intégration avec les systèmes existants
- Accompagner les communes dans le changement
- Mettre en place un support structuré

**À retenir : MaCommuneEnUnClic est un projet de transformation de l'administration communale, pas seulement un projet IT.**



L'analyse transversale des 16 ateliers participatifs permet d'identifier un ensemble cohérent de conditions de réussite, à la fois récurrentes et fortement priorisées par les participants. Ces conditions se distinguent par leur fréquence d'apparition et leur niveau d'importance, mesuré notamment à travers le nombre de votes. Elles offrent une lecture structurée des facteurs critiques à adresser pour garantir le succès du projet de guichet numérique à l'échelle des communes.

### 1. Tableau récapitulatif des conditions de réussite

Dimension	Condition clé	Fréquence (ateliers)	Intensité (votes)	Implication pour le projet
<b>Expérience utilisateur &amp; adoption</b>	Simplicité, accessibilité et clarté des parcours	Très élevée	Très élevée	Concevoir une interface intuitive, compréhensible et accessible à tous les publics
	Adoption massive par les citoyens	Élevée	Élevée	Viser un usage réel et mesurable dès les premières prestations
<b>Intégration technique</b>	Interopérabilité avec les systèmes existants	Très élevée	Très élevée	Assurer la compatibilité avec les logiciels communaux et éviter les doubles saisies
	Standardisation des pratiques	Élevée	Élevée	Limiter les spécificités locales pour faciliter le déploiement
<b>Conduite du changement</b>	Implication des communes dès le début	Très élevée	Élevée	Co-construire avec les utilisateurs finaux pour favoriser l'adhésion
	Formation et accompagnement des collaborateurs	Élevée	Élevée	Mettre en place un dispositif de formation continue et accessible
<b>Communication</b>	Communication régulière (communes & citoyens)	Très élevée	Élevée	Structurer une stratégie de communication claire, continue et transparente
<b>Gouvernance &amp; coordination</b>	Alignement COPIL – COTEC – communes – canton	Élevée	Moyenne à élevée	Garantir une gouvernance fluide, capable d'arbitrer rapidement
<b>Support &amp; exploitation</b>	Support technique (hotline, assistance)	Élevée	Moyenne	Assurer un accompagnement opérationnel pour communes et citoyens
<b>Valeur pour les communes</b>	Gains d'efficacité (temps, charge administrative)	Élevée	Moyenne	Démontrer des bénéfices concrets pour les administrations



<b>Pilotage &amp; déploiement</b>	Approche progressive (MVP, itérations)	Moyenne	Significative	Démarrer avec un périmètre limité et livrer rapidement des résultats
	Éviter la complexité ("usine à gaz")	Élevée	Élevée	Maintenir une approche pragmatique et centrée sur l'essentiel
<b>Sécurité &amp; confiance</b>	Protection des données et sécurité du système	Moyenne	Élevée	Garantir un haut niveau de sécurité pour renforcer la confiance
<b>Inclusion</b>	Accessibilité pour tous les publics	Moyenne	Moyenne	Prévoir des solutions pour les publics éloignés du numérique
<b>Modèle économique</b>	Maîtrise des coûts et mutualisation	Moyenne	Variable	Assurer un modèle soutenable pour toutes les communes
<b>Adaptation territoriale</b>	Prise en compte des différences entre communes	Moyenne	Moyenne	Trouver un équilibre entre standardisation et flexibilité

## 1. Une expérience utilisateur simple et accessible : condition n°1 du succès

La dimension la plus saillante, tant en fréquence qu'en intensité, concerne la simplicité et l'accessibilité de l'expérience utilisateur. Présente dans la quasi-totalité des ateliers et systématiquement en tête des votes, elle constitue le principal levier d'adoption du dispositif.

Les participants insistent sur la nécessité de proposer une interface intuitive, claire et compréhensible, permettant aux citoyens comme aux collaborateurs communaux de naviguer facilement dans les démarches. La clarté des parcours, la possibilité de suivre l'état d'avancement des demandes et l'accessibilité pour tous les publics (personnes âgées, personnes allophones, utilisateurs sur différents supports) sont perçues comme essentielles.

Cette dimension constitue la condition sine qua non de réussite du projet : sans simplicité, l'adoption ne sera pas au rendez-vous, rendant le dispositif inefficace.

## 2. Une intégration technique maîtrisée dans un écosystème existant

Le second facteur clé concerne la capacité du guichet numérique à s'intégrer dans les systèmes existants. Également très fortement exprimé et voté, cet enjeu technique est déterminant pour l'adhésion des communes.

Les attentes portent notamment sur l'interopérabilité avec les logiciels communaux, la compatibilité avec des environnements informatiques hétérogènes et la suppression des doubles saisies. Les participants soulignent également l'importance de privilégier des pratiques standardisées afin de faciliter le déploiement à large échelle, tout en limitant la fragmentation liée aux spécificités locales.

À défaut d'une intégration fluide, le projet risque d'être rejeté par les administrations, indépendamment de sa valeur pour les citoyens.



### **3. Une conduite du changement structurée et proactive**

La réussite du projet repose également sur une conduite du changement forte, largement évoquée dans les ateliers. Cette dimension traduit le caractère profondément humain du projet, au-delà de ses aspects technologiques.

Les participants insistent sur l'importance d'impliquer les communes dès les premières phases, de former les collaborateurs et de proposer des dispositifs d'accompagnement adaptés. Les séances d'information, les supports pédagogiques (FAQ, vidéos, guides) et l'accompagnement continu sont identifiés comme des leviers essentiels pour favoriser l'appropriation.

Sans une telle démarche, le projet s'expose à des résistances internes et externes susceptibles de compromettre son déploiement.

### **4. Une communication structurante pour l'adoption**

Étroitement liée à la conduite du changement, la communication apparaît comme un facteur déterminant d'adoption. Elle doit être à la fois régulière, claire et adaptée aux différents publics.

Les ateliers mettent en évidence la nécessité de communiquer de manière transparente avec les communes sur l'avancement du projet, mais également de vulgariser le dispositif auprès des citoyens. Une communication efficace contribue à instaurer la confiance, à réduire les résistances et à encourager l'usage.

À l'inverse, une communication insuffisante constitue un risque majeur de non-adoption.

### **5. Une gouvernance claire et alignée entre les acteurs**

La gouvernance du projet, impliquant le COPIL, le COTEC, les communes et le canton, constitue un autre facteur clé de réussite. Les participants soulignent l'importance d'un alignement fort entre ces différentes instances, ainsi que la nécessité d'une coordination fluide et d'arbitrages rapides.

Les risques identifiés sont avant tout organisationnels : lenteur dans la prise de décision, désalignement entre acteurs, ou manque d'implication de certaines parties prenantes, notamment au niveau cantonal.

Il convient toutefois de noter que le rôle et l'influence du canton ont été davantage exprimés lors des échanges oraux que dans les contributions écrites. Cette dimension, bien que moins formalisée dans les supports, apparaît comme un enjeu implicite important en matière de coordination et d'alignement entre les acteurs.

Une gouvernance claire et efficace est donc essentielle pour maintenir la dynamique du projet et éviter les blocages.

### **6. Un support technique et opérationnel solide**

Le besoin d'un support technique structuré est également largement exprimé. Celui-ci doit être accessible, réactif et adapté aux besoins des communes, en particulier les plus petites, ainsi qu'aux citoyens.

La mise en place de dispositifs tels qu'une hotline ou une assistance dédiée est perçue comme indispensable pour assurer la continuité de service et éviter les frustrations liées à l'utilisation du système.



Ce support constitue une condition de pérennité opérationnelle du dispositif.

## 7. Des gains concrets pour les communes

Au-delà de la valeur apportée aux citoyens, le projet doit générer des bénéfices tangibles pour les administrations communales. Les participants mettent en avant des attentes fortes en matière de gain de temps, de réduction de la charge administrative et d'amélioration de l'efficacité des processus.

Ces gains constituent un levier essentiel d'adhésion interne. En leur absence, les communes pourraient se désengager du projet, malgré ses bénéfices théoriques.

## 8. Un pilotage pragmatique et progressif

Les ateliers convergent vers la nécessité d'un pilotage pragmatique, basé sur une approche progressive. Il est recommandé de démarrer avec un nombre limité de prestations à forte valeur ajoutée, puis d'étendre progressivement le périmètre.

Cette approche permet de livrer rapidement des résultats concrets, de tester les solutions et d'ajuster le dispositif en continu, tout en limitant les risques de complexité excessive ou d'« usine à gaz ».

## 9. La sécurité des données comme facteur de confiance

La **sécurité des données** apparaît comme un prérequis important, notamment pour les prestations sensibles liées au contrôle des habitants. Les participants évoquent la nécessité d'un hébergement sécurisé (idéalement en Suisse), ainsi que la mise en place de tests de sécurité.

Cette dimension contribue directement à la confiance des utilisateurs dans le système.

## 10. Une attention particulière à l'inclusion numérique

Les enjeux d'**inclusion numérique** sont également présents, bien que de manière plus modérée. Les participants soulignent la nécessité de prendre en compte les publics éloignés du numérique, tels que les personnes âgées, non équipées ou non francophones.

Le maintien d'alternatives et la mise en place de dispositifs d'accompagnement sont essentiels pour éviter toute forme d'exclusion.

## 11. Une maîtrise des coûts et un modèle économique soutenable

La question des coûts et du modèle financier constitue un facteur structurant pour la pérennité du projet. Les participants évoquent les risques de surcoûts, la nécessité de mutualiser les investissements et l'importance de définir un modèle soutenable à long terme.

Cette dimension conditionne la capacité du projet à être adopté par un grand nombre de communes.

## 12. Une tension entre standardisation et spécificités locales

Enfin, les ateliers mettent en évidence une tension entre la nécessité de standardiser les prestations pour faciliter le déploiement, et celle de prendre en compte les spécificités locales.



Trouver le bon équilibre entre uniformisation et flexibilité constitue un enjeu central du projet, conditionnant à la fois son efficacité et son acceptabilité.

L'analyse des conditions de réussite met en évidence une forte convergence des participants autour d'un ensemble de facteurs critiques, à la fois techniques, organisationnels et humains. Si la diversité des contributions reflète la complexité du projet, elle fait néanmoins émerger une structure claire, articulée autour de trois piliers interdépendants :

- **L'expérience et l'adoption**, fondées sur la simplicité, l'accessibilité et la communication
- **La faisabilité technique**, reposant sur l'interopérabilité, la sécurité et la fiabilité
- **La capacité organisationnelle**, incluant la gouvernance, la conduite du changement et le support

Ces résultats soulignent que la réussite du projet ne repose pas uniquement sur la qualité des prestations proposées, mais sur la capacité à orchestrer simultanément ces différentes dimensions. En particulier, la simplicité d'usage, l'intégration dans les systèmes existants et l'accompagnement des communes apparaissent comme des conditions incontournables.

Dans cette perspective, le projet devra s'inscrire dans une approche pragmatique et progressive, permettant de sécuriser les fondamentaux tout en générant rapidement des bénéfices concrets. L'enjeu ne réside donc pas seulement dans la digitalisation des services, mais dans la construction d'un dispositif cohérent, accepté et durable à l'échelle des communes.



## Gouvernance stratégique du projet (COFIL)

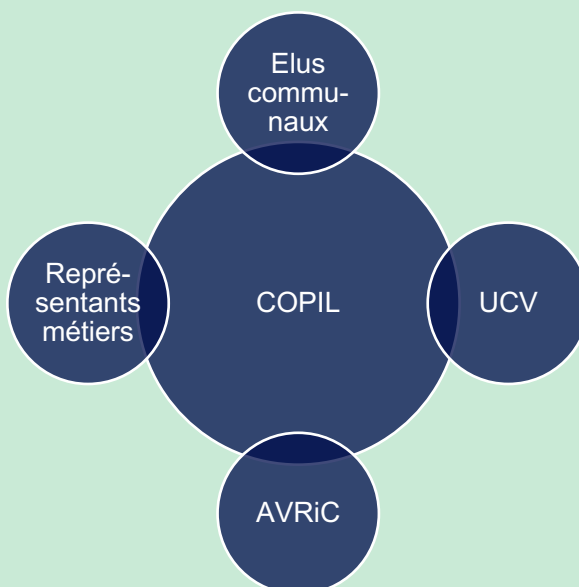
### Constats clés

Les ateliers convergent vers la nécessité d'un COFIL resserré, représentatif et capable de prendre des décisions rapidement.

### Rôle du COFIL

Le COFIL assure le pilotage stratégique du projet notamment la définition des orientations, la priorisation des prestations, l'allocation des ressources et la mobilisation des communes.

### Composition attendue



### Recommandation

Mettre en place un COFIL légitime, capable d'arbitrer rapidement et de porter le projet politiquement.

### Implications concrètes

- définir des profils clairs (fiches de poste)
- lancer un appel à candidatures
- assurer une représentation équilibrée (taille des communes, maturité digitale)

**À retenir : le COFIL doit être composé de membres capable de décider vite et d'aligner les acteurs autour des enjeux variés des communes.**



Dans le cadre des ateliers menés auprès des communes, une attention particulière a été portée à la définition du rôle, de la composition et du fonctionnement du Comité de pilotage (COFIL). Les contributions recueillies permettent aujourd'hui de dégager une vision convergente d'une instance stratégique, chargée d'assurer la cohérence, la priorisation et la pérennité du projet.

Cette section propose une synthèse consolidée des principaux enseignements issus des ateliers, en précisant la structure attendue du COFIL, les profils à mobiliser, ses missions ainsi que ses modalités de prise de décision.

## 1. Composition et structure du COFIL

Les ateliers font émerger la nécessité de constituer un COFIL à la fois resserré, représentatif et équilibré, garantissant efficacité décisionnelle et légitimité institutionnelle.

Une taille cible comprise entre 6 et 10 membres apparaît comme un bon compromis, permettant de maintenir une gouvernance agile tout en intégrant une diversité de points de vue.

La composition du COFIL repose sur trois principes structurants :

- **Un équilibre politique et institutionnel**, assuré par la présence d'élus communaux (syndics ou municipaux), garants de la légitimité des décisions et de la capacité d'engagement des communes ;
- **Un équilibre territorial**, incluant une représentation de communes de tailles différentes (petites, moyennes, grandes), issues de plusieurs districts et présentant des niveaux de maturité numérique variés ;
- **Un équilibre entre vision stratégique et compréhension métier**, en intégrant des profils connaissant le fonctionnement communal et les enjeux liés aux prestations administratives.

Le COFIL n'a pas vocation à être un organe technique. Il doit toutefois entretenir un lien étroit avec le COTEC, chargé des aspects opérationnels et techniques du projet.

## 2. Profils et parties prenantes représentées

Les contributions des ateliers suggèrent une composition articulée autour de plusieurs types d'acteurs :

- **Des élus communaux**, capables de porter politiquement le projet et d'en assurer l'appropriation au sein des exécutifs ;
- **Des représentants métiers**, notamment dans les domaines du contrôle des habitants, du greffe ou des finances, permettant de garantir la pertinence des orientations ;
- **Des représentants institutionnels et associatifs**, tels que l'UCV ou les associations professionnelles (AVRiC, AVDCH, AVSM, etc.), contribuant à une vision élargie et coordonnée ;
- **Un lien avec le COTEC**, assurant la cohérence entre stratégie et mise en œuvre.

Il ressort également des ateliers l'importance d'intégrer des profils capables de prendre de la hauteur, tout en restant connectés aux réalités du terrain.

## 3. Compétences attendues

Les compétences attendues au sein du COFIL relèvent principalement du registre stratégique, organisationnel et relationnel.



Sur le plan fonctionnel, les membres doivent être en mesure de :

- définir une vision stratégique et des priorités claires ;
- comprendre le fonctionnement des administrations communales ;
- arbitrer entre différents besoins et contraintes ;
- appréhender les enjeux numériques sans nécessairement disposer d'une expertise technique approfondie ;
- piloter un projet complexe impliquant des ressources, des délais et des parties prenantes multiples.

Les ateliers mettent toutefois en évidence l'importance déterminante des compétences humaines, parmi lesquelles :

- la capacité à collaborer et à construire du consensus ;
- l'ouverture d'esprit et l'écoute ;
- la capacité à se projeter dans les besoins des autres communes et des citoyens ;
- un leadership fédérateur.

Ces éléments soulignent que l'efficacité du COPIL repose autant sur la qualité des interactions entre ses membres que sur leurs compétences individuelles.

#### **4. Modalités de sélection des membres**

Bien que les modalités de désignation n'aient pas été formalisées de manière explicite, plusieurs critères de sélection ressortent de manière récurrente :

- la disponibilité réelle des membres, identifiée comme un facteur critique de succès ;
- la motivation et l'adhésion au projet ;
- la capacité d'influence et de mobilisation, notamment via des réseaux institutionnels ou politiques ;
- l'expérience, qu'elle soit politique, métier ou liée à la gestion de projets.

Les ateliers suggèrent ainsi de privilégier une logique de sélection basée sur la pertinence et l'engagement des profils, plutôt que sur une représentation strictement formelle des fonctions.

#### **5. Rôle et mission du COPIL**

Le COPIL est clairement identifié comme l'instance de pilotage stratégique du projet.

À ce titre, ses missions principales sont les suivantes :

##### **5.1 Définition des orientations stratégiques**

Le COPIL fixe la vision globale du projet et en définit les grandes orientations, en cohérence avec les besoins des communes et les objectifs du programme.

##### **5.2 Priorisation des prestations**

Il est responsable de déterminer les prestations à développer en priorité, en arbitrant entre les différentes demandes exprimées sur la base des recommandations du COTEC.



### **5.3 Allocation des ressources**

Le COPIL valide les budgets, les priorités d'investissement et les engagements en matière de ressources humaines et techniques.

### **5.4 Structuration de la gouvernance**

Il définit le cadre de fonctionnement du projet, notamment les rôles respectifs du COPIL et du COTEC, ainsi que les règles de collaboration.

### **5.5 Interface avec les communes**

Le COPIL assure la communication avec les communes, la remontée des besoins et l'alignement des parties prenantes.

### **5.6 Représentation et mobilisation**

Il joue un rôle clé dans la promotion du projet et dans l'adhésion des communes, en incarnant la vision et en facilitant son appropriation.

### **5.7 Préparation de la pérennité**

Enfin, le COPIL anticipe les conditions d'exploitation du dispositif, notamment en matière de modèle financier, de gouvernance post-projet et d'évolution du portail.

L'analyse des contributions des ateliers permet de dégager une vision claire et partagée du rôle du COPIL en tant qu'instance stratégique centrale du projet. Sa composition, volontairement resserrée mais équilibrée, doit garantir à la fois légitimité politique, représentativité des communes et capacité de décision. Les éléments recueillis soulignent également l'importance des compétences humaines et de l'engagement des membres, qui conditionnent directement l'efficacité du pilotage.

Au-delà de sa structure, le COPIL apparaît comme un levier déterminant pour assurer la cohérence, la priorisation et la pérennité du projet. Il joue un rôle clé dans l'alignement des parties prenantes, la mobilisation des communes et la capacité à arbitrer dans un environnement complexe.

Dans cette perspective, la mise en place d'un COPIL solide, légitime et opérationnel constitue une condition essentielle pour garantir une gouvernance efficace et soutenir le déploiement du projet dans la durée.



## Gouvernance opérationnelle du projet (COTEC)

### Constats clés

Le COTEC est identifié comme une instance clé, chargée de structurer les besoins et de garantir la faisabilité des solutions.

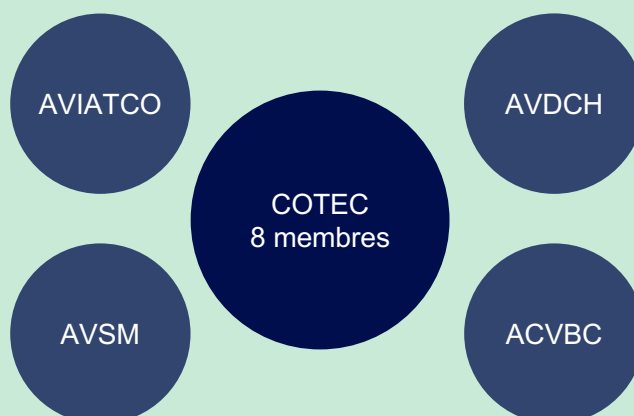
### Rôle du COTEC

Le COTEC agit comme un traducteur entre les communes et les solutions notamment pour analyser et structurer les besoins, évaluer la faisabilité, proposer des solutions et préparer les décisions du COPIL.

### Modèle recommandé

Un modèle hybride combinant :

- un noyau opérationnel restreint
- un cercle élargi basé sur les associations des métiers communaux mobilisable selon les besoins



### Recommandation clé

Structurer le COTEC autour des compétences plutôt que de la représentation.

### Implications concrètes

- sélectionner des profils métier et techniques
- garantir la complémentarité des compétences
- assurer une capacité réelle de production

**À retenir : le COTEC transforme les besoins des communes en solutions concrètes et propose des solutions de mise en œuvre au COPIL.**



L'analyse des ateliers fait émerger une vision relativement cohérente du Comité Technique (COTEC), tant dans sa composition que dans son rôle au sein de la gouvernance du projet. Bien que les contributions soient variées, elles convergent vers un modèle de fonctionnement centré sur le terrain, la transversalité des compétences et dont la capacité d'arbitrage est transférée au COPIL sur la base des recommandations.

## 1. Composition et structure du COTEC

Le COTEC est envisagé comme une instance restreinte, composée d'environ 6 à 8 membres, afin de garantir à la fois efficacité opérationnelle et diversité des points de vue. Sa composition repose sur un équilibre entre plusieurs types de profils complémentaires.

Au cœur du dispositif figurent des représentants des métiers communaux, notamment issus du secrétariat municipal, du contrôle des habitants ou encore des finances. Ces profils sont considérés comme essentiels, car ils apportent une connaissance fine des processus administratifs, des contraintes opérationnelles et des interactions avec les habitants. Il apparaît également important de représenter des communes de tailles différentes afin de refléter la diversité des réalités territoriales.

À ces profils métiers s'ajoutent des compétences techniques, notamment en informatique, en intégration de systèmes et en architecture des systèmes d'information. Toutefois, les attentes ne portent pas sur des experts techniques isolés, mais sur des profils capables de comprendre les enjeux métier et de dialoguer avec les acteurs du terrain.

Le COTEC intègre également des fonctions d'interface, en particulier avec le canton et les prestataires informatiques, afin d'assurer la cohérence globale du système et son interopérabilité avec les solutions existantes. Enfin, des compétences transverses peuvent être mobilisées selon les besoins, notamment en matière juridique (protection des données) ou d'expérience utilisateur.

Dans certains cas, la possibilité d'une composition évolutive est évoquée, avec des membres mobilisés ponctuellement selon les thématiques abordées, ce qui permettrait d'adapter les expertises aux sujets traités.

## 2. Compétences clés attendues

Trois grandes catégories de compétences structurent les attentes vis-à-vis du COTEC.

En premier lieu, les **compétences métier** liées au fonctionnement des administrations communales apparaissent comme prioritaires. La capacité à comprendre concrètement les processus, les contraintes et les besoins des utilisateurs est considérée comme le socle de légitimité du comité.

En second lieu, des **compétences techniques** sont nécessaires pour garantir la faisabilité et la cohérence des solutions. Celles-ci concernent notamment l'intégration des systèmes, l'interopérabilité avec les plateformes communales et cantonales, la cybersécurité et la protection des données. Néanmoins, ces compétences doivent toujours être articulées avec une compréhension des enjeux métier.

Enfin, des **compétences transverses** sont attendues, notamment en matière d'analyse, de priorisation, de communication et de vulgarisation. Le COTEC est en effet appelé à jouer un rôle de traduction entre des univers différents, ce qui implique une capacité à rendre compréhensibles des enjeux techniques pour des acteurs non spécialistes, et inversement.



### 3. Modalités de recrutement et de désignation

Les modalités de sélection des membres du COTEC reposent sur une logique de représentation fonctionnelle plutôt que strictement institutionnelle. Il s'agit avant tout de réunir les compétences nécessaires au bon fonctionnement du dispositif.

La sélection des membres doit ainsi garantir une couverture des principaux métiers communaux, tout en assurant une représentation équilibrée des différentes tailles de communes. Le recours à des associations professionnelles peut constituer un levier pertinent pour identifier des profils légitimes et reconnus.

Au-delà des compétences techniques ou métier, des critères liés à la posture des membres sont également déterminants. Les contributions mettent en avant l'importance de la capacité à travailler de manière pragmatique, à faire preuve d'ouverture et à rechercher des compromis.

Enfin, plusieurs mécanismes complémentaires peuvent être envisagés, tels que la constitution d'un noyau de membres permanents, complété par des experts mobilisables ponctuellement, ou encore la mise en place d'une communauté élargie d'utilisateurs permettant d'alimenter les réflexions du COTEC.

### 4. Rôle et mission du COTEC

Le rôle du COTEC s'articule autour de trois missions principales.

La première consiste à structurer et prioriser les besoins des communes. Cela implique de mettre en place des mécanismes de remontée des besoins, idéalement via un outil partagé, permettant de collecter, qualifier et regrouper les demandes.

La deuxième mission est d'assurer le lien entre les besoins du terrain et les solutions techniques. Le COTEC agit ici comme un traducteur, transformant des besoins métier en exigences fonctionnelles, tout en veillant à leur faisabilité et à leur cohérence avec l'écosystème existant.

Enfin, le COTEC joue un rôle clé dans la préparation de la décision. Il analyse les différentes options, propose des arbitrages et formule des recommandations à destination du comité de pilotage (COPI). Il ne constitue donc pas un organe décisionnel en tant que tel, mais un acteur central dans l'éclairage des décisions.

### 5. Principes et mécanismes d'arbitrage

Les travaux mettent en évidence plusieurs principes structurant les processus d'arbitrage.

Un premier principe fort concerne la primauté de la standardisation sur la personnalisation. L'objectif est de privilégier des solutions communes, permettant de simplifier les usages et de garantir une expérience cohérente pour les habitants, tout en limitant la complexité liée à des adaptations spécifiques.

Les arbitrages doivent par ailleurs s'appuyer sur des critères explicites, tels que le nombre de communes concernées, le nombre de citoyens impactés, le respect du cadre légal, la faisabilité technique ou encore le ratio coûts-bénéfices attendus. La recherche d'un gain concret pour les communes et les habitants constitue un fil conducteur important.

En termes de mécanismes, l'intégration de dispositifs de consultation des utilisateurs, notamment via des sondages ou des retours terrain, est envisagée afin d'alimenter les décisions. Le COTEC



agit ainsi comme un filtre structurant, permettant de transformer une diversité de besoins en priorités claires.

Enfin, la répartition des rôles entre le COTEC et le COPIL apparaît clairement. Le COTEC est chargé de l'analyse, de la priorisation et de la formulation de recommandations, tandis que le COPIL conserve la responsabilité des arbitrages finaux et des décisions stratégiques.

L'analyse des contributions des ateliers met en évidence un rôle central du COTEC en tant qu'instance opérationnelle du projet, au croisement des besoins du terrain et des contraintes techniques. Sa composition, fondée sur la complémentarité entre profils métier, techniques et transverses, doit permettre de garantir à la fois la pertinence des solutions et leur faisabilité.

Au-delà de sa structure, le COTEC se distingue par sa fonction de traduction et de structuration, transformant une diversité de besoins en propositions cohérentes et actionnables. Il constitue ainsi un maillon essentiel entre les communes et le COPIL, en préparant les décisions et en sécurisant les choix à opérer.

Dans cette perspective, la mise en place d'un COTEC compétent, agile et ancré dans les réalités du terrain apparaît comme une condition déterminante pour assurer la qualité des solutions développées et la fluidité du pilotage du projet.

## Analyse approfondie de la gouvernance

### 1. Composition concrète du COPIL

Le COPIL constitue l'instance de pilotage stratégique du projet. Sa composition vise à assurer un équilibre entre légitimité politique, connaissance du terrain et vision institutionnelle.

Composition proposée (8 membres) :

- 3 élus (syndics ou municipaux), issus de communes de tailles différentes
- 3 représentants métiers (secrétaires municipaux ou profils équivalents)
- 1 représentant de l'AVRiC (Président)
- 1 représentant de l'Union des Communes Vaudoises (Président)

Cette composition permet de couvrir les dimensions essentielles :

- légitimité politique (élus)
- ancrage opérationnel (représentants métiers)
- expertise technique (AVRiC)
- coordination institutionnelle (UCV)

Elle garantit ainsi une capacité de décision éclairée, tout en restant compatible avec un fonctionnement efficace.

### 2. Composition concrète du COTEC : scénarios envisagés

Les ateliers ont fait émerger des attentes convergentes quant au rôle du COTEC, identifié comme une instance opérationnelle clé, chargée de structurer les besoins, de garantir la faisabilité des solutions et de préparer les décisions du COPIL.

Toutefois, une tension forte apparaît entre deux objectifs :

- garantir une efficacité opérationnelle élevée, nécessaire à l'avancement du projet ;



- assurer une représentativité suffisante des communes et des métiers.

Dans cette perspective, trois scénarios de structuration du COTEC ont été identifiés.

### **Scénario 1 – COTEC restreint**

Ce premier scénario repose sur une équipe resserrée d'environ huit membres.

Composition :

- 3 représentants des métiers communaux (communes de tailles différentes)
- 3 profils techniques (dont IT/intégration, sécurité et/ou *Data Protection Officer* / juridique)
- 1 interface (lien UCV / canton)
- 1 facilitateur (chef de projet)

Ce modèle privilégie une approche agile et orientée exécution. Il permet une prise de décision rapide, une forte réactivité et une coordination simplifiée entre les membres.

Cependant, il présente des limites en termes de représentativité, avec un risque de perception d'un fonctionnement centralisé ou insuffisamment connecté à la diversité des réalités communales. Il nécessite donc la mise en place de mécanismes complémentaires de consultation (ateliers, tests, retours terrain).

### **Scénario 2 – COTEC élargi**

Ce scénario propose d'élargir le COTEC à une douzaine de membres, en intégrant davantage de représentants communaux issus de métiers et de contextes variés.

Composition :

- 6 représentants des métiers communaux (diversité de tailles et de métiers)
- 3 profils techniques
- 1 interface
- 1 facilitateur

Il permet de renforcer la représentativité et de mieux prendre en compte la diversité des besoins du terrain. Il favorise également l'adhésion des communes en impliquant un plus grand nombre d'acteurs dans la réflexion.

En revanche, ce modèle entraîne une complexité organisationnelle accrue, une coordination plus difficile et un risque de ralentissement dans la prise de décision. Il peut également conduire à une dilution des responsabilités et à une perte d'efficacité opérationnelle.

### **Scénario 3 – COTEC hybride**

Le troisième scénario combine les avantages des deux approches précédentes en articulant :

- un noyau opérationnel restreint (voir scénario 1), garantissant efficacité et continuité dans les travaux ;
- un cercle élargi mobilisable ponctuellement, composé de 2-3 représentants d'associations métiers et d'experts sollicités en fonction des thématiques (AVDCH, ACVBC, AVIATCO, etc.).



Ce modèle permet de maintenir une dynamique de travail agile, tout en intégrant, lorsque nécessaire, des expertises spécifiques et une diversité de points de vue. Les associations métiers (par exemple dans les domaines du contrôle des habitants, des finances ou des services techniques) jouent ici un rôle de relais structuré.

Ce scénario implique toutefois de définir clairement les modalités de mobilisation du cercle élargi et de formaliser les rôles de chacun afin d'éviter toute complexité ou ambiguïté.

### ***Lecture comparative***

Les trois scénarios présentent des avantages et des limites, reflétant un arbitrage classique entre efficacité opérationnelle et représentativité.

- Le scénario restreint maximise l'efficacité, mais limite l'inclusivité.
- Le scénario élargi favorise la représentativité, mais complexifie la gouvernance.
- Le scénario hybride propose un équilibre entre ces deux dimensions.

Au regard des échanges en atelier, une convergence claire se dégage en faveur d'un modèle permettant de concilier agilité, qualité des décisions et prise en compte des réalités terrain. Le scénario hybride apparaît donc comme le plus pertinent, car il permet :

- de maintenir un fonctionnement opérationnel efficace
- d'intégrer la diversité des métiers et des communes
- de s'appuyer sur les associations existantes comme relais structurés

### ***Intégration des citoyens***

L'intégration des citoyens constitue un élément clé du projet mais ne nécessite pas leur participation directe au sein du COTEC. Les ateliers montrent plutôt l'importance de les mobiliser comme utilisateurs et contributeurs à travers des dispositifs adaptés, tels que des tests utilisateurs, des ateliers ponctuels, des enquêtes ou des phases pilotes dans certaines communes. Cette approche permet de garantir des services centrés sur les besoins réels tout en préservant l'efficacité opérationnelle des instances de gouvernance.

## **3. Articulation entre le COFIL et le COTEC**

Les ateliers ont permis de faire émerger une organisation claire reposant sur une complémentarité entre les deux instances :

- le COFIL, en charge du pilotage stratégique et de la prise de décision ;
- le COTEC, en charge de l'analyse, de la structuration et de la mise en œuvre opérationnelle.

Cette articulation repose sur un principe simple et partagé : **le COTEC analyse et propose, le COFIL arbitre et décide.**

Ce modèle permet de garantir à la fois la qualité des propositions techniques et la cohérence stratégique des décisions.

### ***Modalités de collaboration***

Le fonctionnement du dispositif repose sur une logique itérative et collaborative, permettant d'assurer un alignement constant entre les besoins du terrain, les contraintes techniques et les orientations stratégiques.



Ce cycle s'articule autour des étapes suivantes :



Ce mode de fonctionnement permet de structurer la prise de décision tout en maintenant une dynamique opérationnelle continue.

### ***Principes de décision***

A l'instar de ce qui a été réfléchi dans les ateliers, les décisions du COPIL devraient s'appuyer sur les analyses du COTEC et reposer sur les principes et mécanismes d'arbitrages identifiés lors de l'atelier et partagés par les participants, notamment l'impact, la faisabilité, les coûts, ainsi que la cohérence avec la stratégie globale du projet.

Les échanges en atelier soulignent l'importance d'un fonctionnement basé sur la recherche de consensus, tout en conservant une capacité à trancher rapidement lorsque nécessaire afin de garantir l'avancement du projet.

### ***Points de vigilance***

Plusieurs risques doivent être anticipés dans l'articulation entre les deux instances :

- une confusion des rôles entre stratégie et opérationnel ;
- une déconnexion du terrain en l'absence de mécanismes de remontée structurés ;
- une complexité excessive des processus de décision ;
- un manque de coordination ou de circulation de l'information.

Ces éléments soulignent la nécessité de formaliser clairement les responsabilités, les flux d'échange et les modalités de collaboration entre le COPIL et le COTEC.

## **4. Implications opérationnelles du COPIL et du COTEC**

Les ateliers mettent en évidence une répartition claire des efforts entre le COPIL et le COTEC, avec des niveaux d'implication et des responsabilités différenciés mais complémentaires.

Cette organisation implique une mobilisation réelle des membres, avec des charges de travail distinctes mais structurantes pour la réussite du projet.



Dimension	COFIL	COTEC
<b>Rôle principal</b>	Pilotage stratégique et décision	Analyse, conception et mise en œuvre
<b>Positionnement</b>	Instance décisionnelle	Instance opérationnelle et de proposition
<b>Activités clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbitrer les priorités</li> <li>- Valider les prestations</li> <li>- Allouer les ressources</li> <li>- Suivre l'avancement global</li> <li>- Représenter et mobiliser les communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les besoins</li> <li>- Concevoir les prestations</li> <li>- Évaluer la faisabilité</li> <li>- Préparer les dossiers COFIL</li> <li>- Ajuster les solutions</li> </ul>
<b>Type de contribution</b>	Vision, arbitrage, décision	Production, structuration, exécution
<b>Temporalité</b>	Ponctuelle (cycle mensuel)	Continue (hebdomadaire)
<b>Charge de travail estimée</b>	~4 à 7 heures / mois	~4 à 8 heures / semaine
<b>Interactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture des dossiers</li> <li>- Réunions de décision</li> <li>- Relais vers les communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers de travail</li> <li>- Coordination interne</li> <li>- Échanges avec le terrain</li> </ul>
<b>Livrables attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décisions validées</li> <li>- Priorités définies</li> <li>- Arbitrages budgétaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propositions de prestations</li> <li>- Scénarios et analyses</li> <li>- Dossiers de décision</li> </ul>
<b>Facteurs clés de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à décider rapidement</li> <li>- Engagement et légitimité</li> <li>- Vision globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité opérationnelle</li> <li>- Pragmatique</li> <li>- Bonne compréhension du terrain</li> </ul>



## Dispositif de communication

### Constats clés

Les communes privilégient une communication régulière, simple, transparente et principalement digitale, complétée par des moments d'échange.

### Dispositif proposé

Le dispositif s'organise autour de deux niveaux :

- **Information régulière** : e-mail ou newsletter mensuelle / bimensuelle complétée par des webinaires en ligne pour les étapes clés du projet
- **Échange** : ateliers participatifs 2 à 3 fois par année

### Recommandation clé

Mettre en place une communication simple, régulière et transparente.

### Implications concrètes



Envoyer une communication mensuelle structurée



Organiser des ateliers en présentiel tous les 6 mois (ajustables)



Garantir un délai de réponse de 15 jours



Centraliser l'information sur un support partagé

**À retenir : informer régulièrement pour maintenir l'engagement des communes sur le long terme.**

Comme identifié lors des ateliers, la communication est un des facteurs clés de succès principal du projet. Lors de la matinée de lancement, un *Mentimeter* a permis de clarifier les attentes en matière de communication pour les communes concernant le projet pilote.

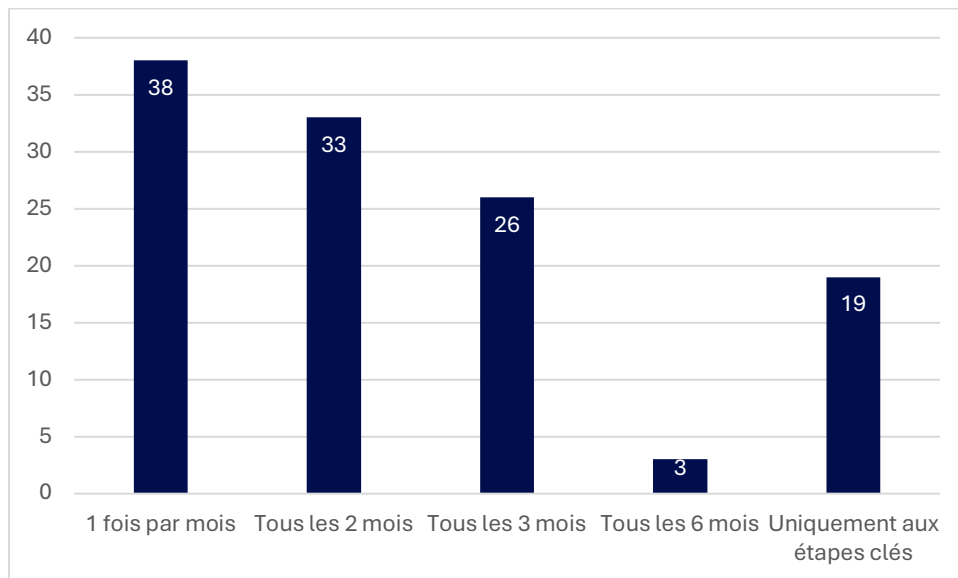
### Information

Les résultats du *Mentimeter* mettent en évidence une préférence pour une communication régulière, simple et principalement par e-mail.



**À quelle fréquence souhaitez-vous être informé de l'avancement du projet pilote MaCommuneEnUnClic ?**

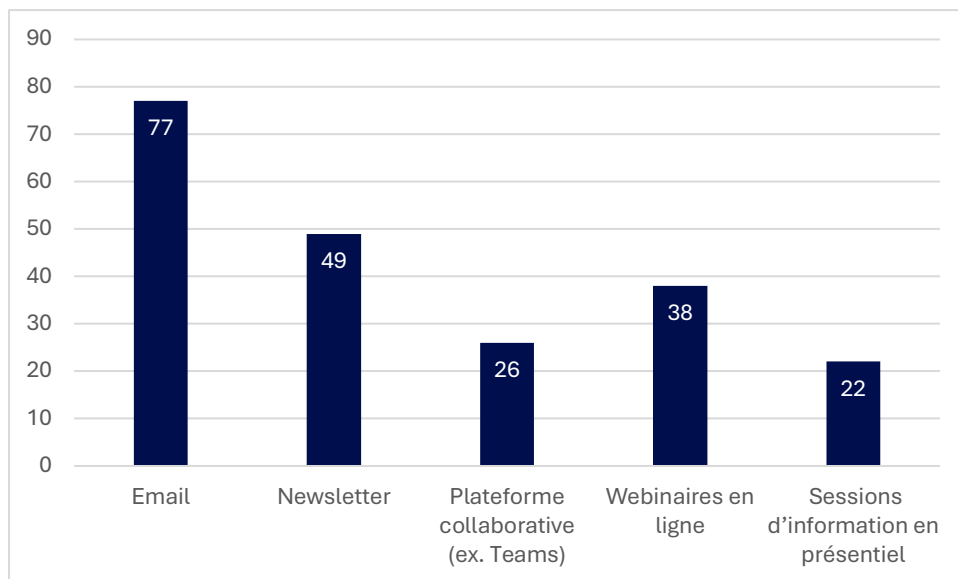
**60% des répondants indiquent souhaiter être informés mensuellement ou bi-mensuellement.**



119 réponses

**Par quel canal souhaitez-vous recevoir les informations principales concernant le projet pilote MaCommuneEnUnClic ? Sélectionnez 3 réponses maximum.**

**Pour presque deux tiers des répondants (63%), l'e-mail est le moyen de communication à privilégier.**



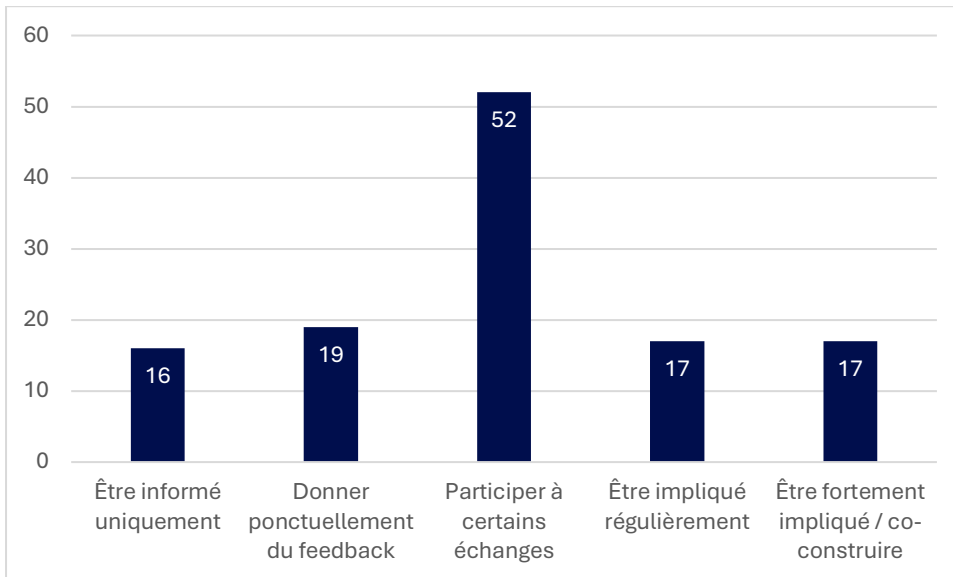
122 réponses



## Implication

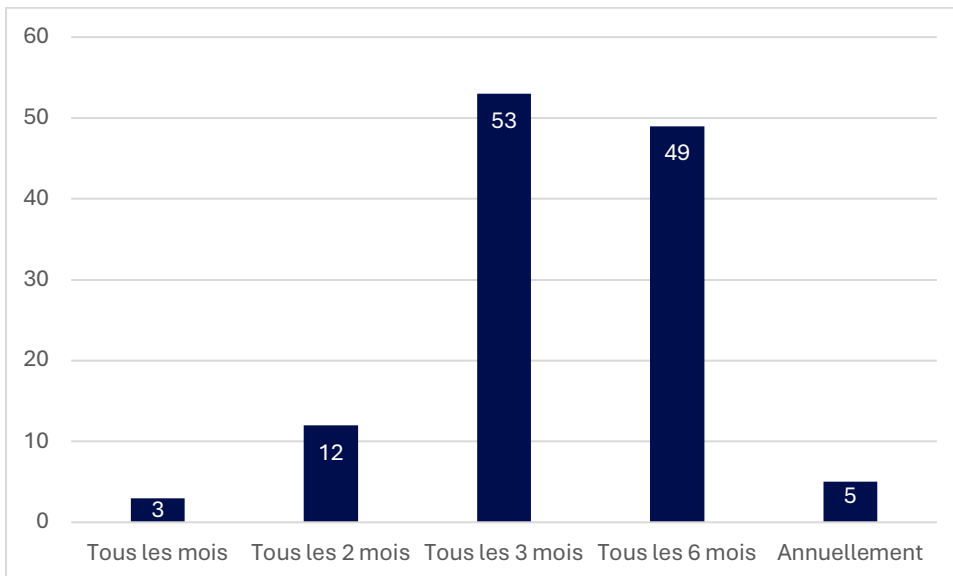
*Quel niveau d'implication souhaitez-vous dans le projet ?*

**43% des répondants indiquent vouloir participer à des échanges, pour la majorité sous la forme d'ateliers participatifs en présentiel, de manière ponctuelle : trimestriellement (43%) ou semestriellement (40%).**



121 réponses

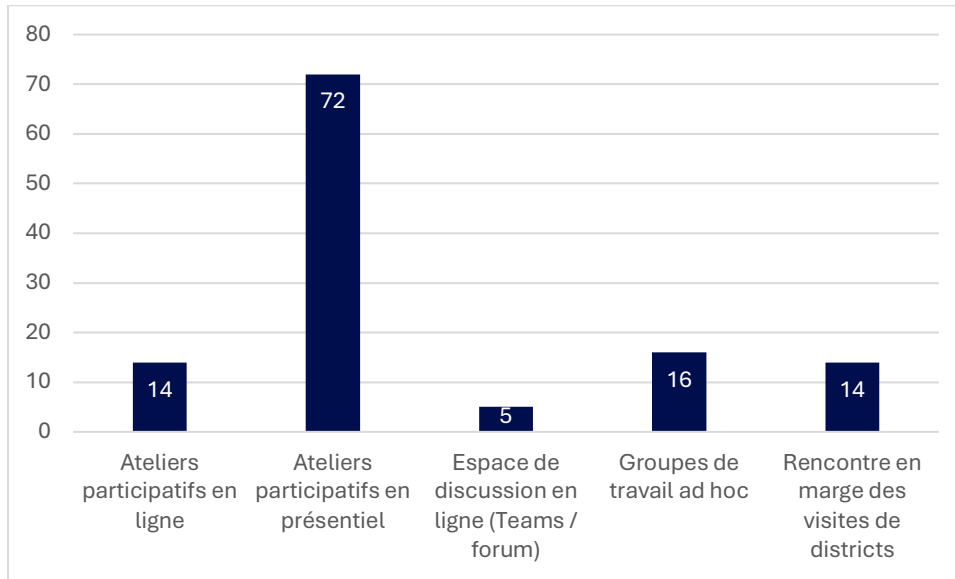
*À quelle fréquence souhaitez-vous participer à des échanges ?*



122 réponses



**Quels formats d'échange privilégiez-vous ? (plusieurs réponses possibles)**

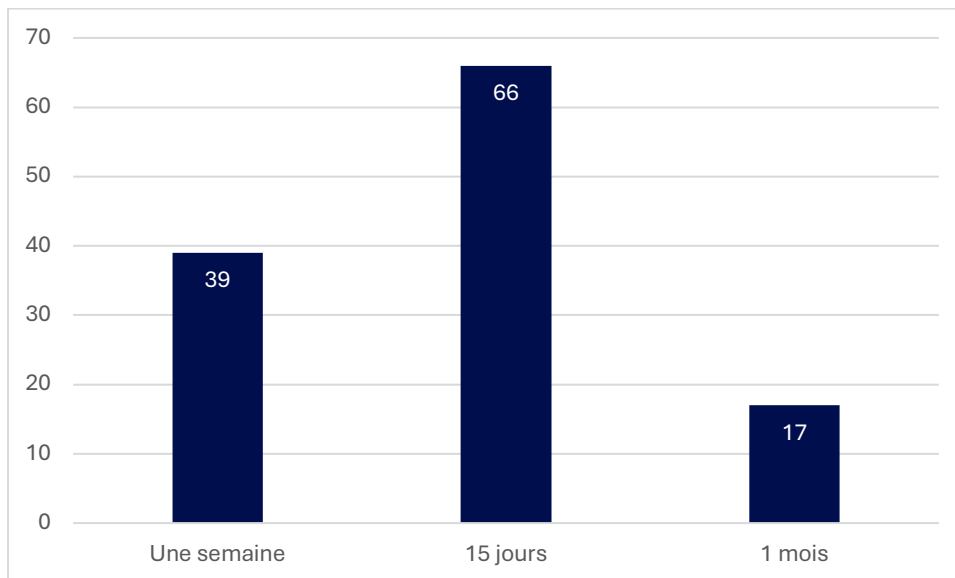


121 réponses

**Règles de service**

**Pour plus de la moitié des répondants le délai de réponse privilégié est de 15 jours.**

**Quel délai de réponse vous semble acceptable pour vos questions pendant le pilote de 2 ans ?**



122 réponses





## Recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous visent à transformer les enseignements issus des ateliers en orientations opérationnelles pour la suite du projet MaCommuneEnUnClic.

Elles s'articulent autour de quatre axes complémentaires :

- la priorisation des prestations,
- la conception du portail,
- le pilotage du projet,
- la structuration de la gouvernance.

L'objectif est de permettre une mise en œuvre à la fois progressive, cohérente et opérationnelle, tout en posant les bases d'un dispositif durable à l'échelle des communes vaudoises.

### 6.2. Priorisation et structuration des prestations

#### 1. Prioriser un socle de prestations à forte valeur d'usage

Les résultats des ateliers mettent en évidence une forte convergence autour des démarches liées au contrôle des habitants et à la délivrance d'attestations, qui constituent le cœur des usages.

Il est ainsi recommandé de concentrer le lancement du portail sur un nombre limité de prestations, notamment :

- annonces d'arrivée et de départ ;
- changements d'adresse ;
- délivrance d'attestations (domicile, établissement, etc.).

Cette approche permet de maximiser l'adoption dès les premières phases et de démontrer rapidement la valeur du dispositif.

#### 2. Concevoir le portail comme un guichet numérique unique

Le portail doit être pensé comme une plateforme intégrée, offrant un point d'entrée unique vers l'ensemble des prestations communales.

Cela implique notamment :

- une centralisation des démarches ;
- un espace utilisateur unique ;
- un suivi des demandes accessible aux citoyens.

Une telle approche permet d'éviter la fragmentation des services et de garantir une expérience utilisateur cohérente.

#### 3. Structurer l'offre autour des parcours utilisateurs

Les ateliers montrent que les citoyens raisonnent davantage en situations de vie qu'en prestations administratives.

Il est donc recommandé d'organiser le portail autour de parcours tels que déménager, réaliser des travaux, inscrire un enfant ux activités scolaires/parascolaires, organiser un événement, etc.



Cette structuration permet de simplifier l'accès aux services et de réduire la complexité perçue.

#### 4. Privilégier une logique de standardisation

La capacité à mutualiser les pratiques entre communes constitue un facteur clé de réussite.

Dans cette perspective, il est recommandé de :

- définir des standards communs pour les principales prestations ;
- limiter les spécificités locales lorsque cela est possible ;
- favoriser des solutions répliquables.

Cette approche permet de garantir la cohérence du dispositif et de faciliter son déploiement à grande échelle.

#### 5. Adopter une approche progressive basée sur le niveau de maturité des services

Le déploiement du portail doit s'inscrire dans une logique progressive, articulée à la fois autour d'une approche MVP (Minimum Viable Product) et du niveau de maturité des services et des briques techniques associées.

Toutes les prestations ne nécessitent pas le même niveau de sophistication. Certaines peuvent être déployées rapidement, tandis que d'autres impliquent des développements plus structurants, notamment en matière d'identification, de paiement ou d'interopérabilité.

Dans cette optique, trois niveaux de maturité peuvent être distingués :

- **Niveau 1 : Services simples (déploiement rapide)**  
Formulaires en ligne, demandes d'attestations, annonces d'arrivée ou de départ.  
→ Objectif : générer rapidement de l'usage.
- **Niveau 2 : Services enrichis (structuration du socle)**  
Intégration progressive de briques transversales (authentification, paiement en ligne, comptes utilisateurs, suivi des demandes).  
→ Objectif : améliorer l'expérience utilisateur et fiabiliser les processus.
- **Niveau 3 : Services complexes (intégration avancée)**  
Prestations nécessitant une interopérabilité forte avec les systèmes existants (urbanisme, autorisations, etc.) et des fonctionnalités avancées.  
→ Objectif : couvrir des démarches à forte valeur ajoutée.

Cette approche permet de concilier rapidité de mise en œuvre, montée en puissance progressive et robustesse technique.

### 6.3. Pilotage du projet et mise en œuvre

#### 1. Structurer la priorisation des conditions de réussite

Les ateliers ont fait émerger un nombre important de conditions de réussite, présentant des niveaux d'impact et de complexité variables.

Il est recommandé de structurer leur priorisation à l'aide de deux outils complémentaires :



- une matrice **Impact × Maîtrise**, permettant d'identifier les leviers stratégiques et les risques critiques ;
- une matrice **Effort × Impact**, facilitant l'identification des actions à déployer en priorité.

Cette approche permet de transformer une liste d'enjeux en un plan d'action priorisé et lisible. Leur réalisation lors d'un atelier participatif permettrait d'aligner les membres autour de priorités communes.

## 2. Piloter le projet par des indicateurs de valeur

Afin d'assurer un pilotage efficace, il est recommandé de définir dès le départ des indicateurs de suivi centrés sur la valeur générée.

Parmi les indicateurs pertinents :

- le taux d'adoption et d'utilisation du portail par les communes ;
- le taux d'utilisation des prestations par les communes et les citoyens ;
- la réduction des demandes au guichet ou par téléphone ;
- la satisfaction des citoyens ;
- le gain de temps pour les collaborateurs communaux.

Cette démarche permet de dépasser une logique purement technique pour piloter le projet par ses impacts réels.

## 3. Structurer une conduite du changement proactive

La réussite du projet dépendra en grande partie de l'adhésion des communes et des utilisateurs.

Il est donc recommandé de :

- impliquer les communes dès les premières phases ;
- proposer des dispositifs de formation adaptés ;
- mettre en place un support opérationnel structuré.

Cette approche permet de sécuriser le déploiement et de limiter les résistances.

## 6.4. Gouvernance du projet

### 1. Mettre en place une gouvernance claire et opérationnelle

Le projet doit s'appuyer sur une organisation reposant sur deux instances complémentaires :

- un **COPIL**, en charge du pilotage stratégique ;
- un **COTEC**, en charge de l'opérationnel.

Leur articulation repose sur un principe structurant : le COTEC analyse et propose, le COPIL arbitre et décide.

### 2. Structurer un COPIL légitime et représentatif

Il est recommandé de constituer un COPIL d'environ huit membres, incluant :

- des élus communaux ;



- des représentants métiers ;
- des représentants institutionnels.

Le processus de recrutement doit s'appuyer sur :

- un appel à candidatures ;
- une pré-sélection par l'UCV ;
- une validation par les communes (vote).

Cette approche permet de concilier légitimité, représentativité et efficacité décisionnelle.

### 3. Mettre en place un COTEC hybride (modèle recommandé)

Au regard de l'analyse des scénarios, le modèle hybride apparaît comme le plus pertinent.

Il repose sur :

- un noyau opérationnel restreint, garantissant efficacité et continuité ;
- un cercle élargi mobilisable ponctuellement, permettant d'intégrer des expertises métiers.

Ce modèle permet de concilier agilité opérationnelle et prise en compte des réalités terrain.

### 4. Structurer la sélection du COTEC sur les compétences

La sélection des membres du COTEC doit être fondée prioritairement sur les compétences.

Il est recommandé de :

- définir les profils recherchés (métier, technique, transversal) ;
- lancer un appel à profils ciblé ;
- sélectionner les membres via un processus piloté par l'UCV et le COPIL.

Cette approche garantit la capacité opérationnelle de l'instance.

### 5. Formaliser les modalités de collaboration

Le bon fonctionnement de la gouvernance repose sur :

- une clarification des rôles entre COPIL et COTEC ;
- un cycle de décision structuré ;
- des mécanismes de remontée des besoins.

Ces éléments permettent de fluidifier les interactions et de sécuriser les prises de décision.

## 6.5 Dispositif de communication

Sur la base des résultats du mentimeter, il est recommandé de mettre en place un dispositif de communication structuré, combinant régularité, clarté et interaction. Celui-ci peut s'appuyer sur l'envoi d'un e-mail ou d'une newsletter mensuelle ou bimensuelle, constituant le canal principal d'information et permettant d'assurer un suivi régulier de l'avancement du projet. En complément, l'organisation de webinaires en ligne pour communiquer sur les étapes clés de l'avancement du projet peuvent être organisés.



Ensuite, l'organisation d'ateliers participatifs en présentiel tous les six mois avec la possibilité d'augmenter la fréquence à un rythme trimestriel en fonction de l'engagement des participants permettra de favoriser les échanges et l'implication des communes.

Afin de garantir la réactivité du dispositif, il est également recommandé d'instaurer une règle de service fixant un délai de réponse de 15 jours aux sollicitations.

L'ensemble de ce dispositif doit enfin reposer sur des principes de communication transparente, simple, efficace et claire, afin de renforcer la compréhension, la confiance et l'adhésion des parties prenantes.

## 6.6. Synthèse des recommandations

Les recommandations formulées convergent vers une approche pragmatique, progressive et structurée, reposant sur trois principes clés :

- se concentrer sur les prestations à forte valeur d'usage ;
- structurer le dispositif sans en complexifier le fonctionnement ;
- mettre en place un pilotage et une gouvernance efficaces.

Cette approche vise à garantir une adoption rapide du portail, une adhésion des communes et une montée en puissance maîtrisée du projet.



## Prochaines étapes clés

### 1. Mettre en place les instances de gouvernance

La première étape consiste à constituer les instances de gouvernance, condition préalable au lancement opérationnel du projet.

Concernant le **COFIL**, il est recommandé de procéder selon les étapes suivantes :

- définir les profils recherchés sous la forme de fiches de poste précisant rôles, responsabilités et niveau d'engagement attendu ;
- lancer un appel à candidatures auprès des communes dès la fin des élections communales ;
- réaliser une pré-sélection des candidatures par l'UCV, sur la base de critères de complémentarité, de représentativité et de disponibilité ;
- organiser un processus de validation par les communes (vote simple ou approbation collective), afin de garantir la légitimité des membres retenus.

En parallèle, la constitution du **COTEC** doit être engagée :

- définir les compétences et profils recherchés (métier, technique et transversal), également sous forme de fiches de poste ;
- lancer un appel à profils ciblé auprès des communes, des associations métiers et des réseaux professionnels ;
- sélectionner les membres du COTEC via un processus piloté conjointement par l'UCV et le COFIL nouvellement constitué, en privilégiant la complémentarité des compétences et la capacité opérationnelle.

L'objectif est de disposer, d'ici le début de l'été, d'une gouvernance complète, légitime et opérationnelle.

### 2. Valider les prestations prioritaires

Dès l'entrée en fonction du chef de projet (1er juillet) et la mise en place des instances de gouvernance, il est recommandé de procéder à la validation des prestations prioritaires.

Cette étape doit être pilotée par le COFIL, sur la base des résultats des ateliers et des travaux préparatoires, avec l'appui du COTEC pour affiner le périmètre des prestations, vérifier leur faisabilité et structurer les premiers parcours utilisateurs.

Cette validation constitue un jalon clé pour orienter les développements.

### 3. Prioriser les conditions de réussite

Il est ensuite recommandé de structurer la priorisation des conditions de réussite identifiées lors des ateliers.

Cette démarche, pilotée par le COFIL avec l'appui du COTEC, doit s'appuyer sur les matrices proposées (Impact × Maîtrise et Effort × Impact) afin de :

- identifier les leviers à activer en priorité ;
- anticiper les risques critiques ;
- structurer un plan d'action progressif.



Cette étape permet de sécuriser le déploiement du projet dès ses premières phases.

#### 4. Définir les indicateurs de suivi

En parallèle, le COPIL doit définir un cadre de pilotage basé sur des indicateurs de suivi.

Ces indicateurs doivent permettre de mesurer :

- l'adoption des services ;
- l'impact sur les communes et les citoyens ;
- l'efficacité des processus.

Cette étape est essentielle pour piloter le projet dans la durée et ajuster les priorités.

#### 5. Initier le développement de prestations pilotes

Enfin, il est recommandé de lancer rapidement le développement de premières prestations pilotes, en cohérence avec la logique de déploiement progressif.

Ces pilotes doivent :

- porter sur des prestations simples et à forte valeur d'usage ;
- être déployés sur un périmètre limité (communes volontaires) ;
- permettre de tester les parcours utilisateurs et les briques techniques.

L'objectif est de générer rapidement des retours d'expérience, d'ajuster les solutions et de démontrer la valeur du projet.

### Conclusion

Les résultats du kick-off du 27 mars 2026 confirment à la fois la pertinence et la complexité du projet *MaCommuneEnUnClic*. La forte mobilisation des communes et la convergence des contributions témoignent d'un besoin réel de simplification et de digitalisation des services communaux.

L'analyse met en évidence des priorités claires, tant en matière de prestations que de conditions de réussite. Elle souligne notamment l'importance d'une approche centrée sur l'utilisateur, d'une intégration technique maîtrisée et d'une gouvernance structurée et efficace. Ces éléments constituent les fondations indispensables au succès du projet.

Le rapport met également en lumière la nécessité d'adopter une approche pragmatique et progressive, permettant de déployer rapidement des services à forte valeur ajoutée, tout en construisant progressivement un socle technique et organisationnel robuste.

Enfin, la réussite du projet dépendra largement de la capacité à maintenir une dynamique collective, fondée sur la communication, l'implication des communes et la co-construction des solutions. La mise en place d'une gouvernance claire, d'un pilotage par la valeur et d'un dispositif de communication adapté constitue à cet égard un levier déterminant.

Dans cette perspective, les prochaines étapes identifiées visent à engager rapidement une phase opérationnelle, en structurant la gouvernance, en validant les prestations prioritaires et en lançant des premières expérimentations concrètes.



## Annexes

### Résultats des ateliers par table

#### Prestations à digitaliser

Table 1

Cet atelier met en évidence une priorité forte autour de la gestion des documents officiels et des démarches administratives associées, notamment leur dépôt, téléchargement et suivi. Il souligne également l'importance croissante des services liés à la facturation et à la relation citoyen, avec une attente d'accès centralisé et de simplification via des outils comme les chatbots. Enfin, l'intégration aux processus internes (notamment POCAMA) apparaît comme un enjeu structurant pour assurer la cohérence et l'efficacité globale du système.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Déménagement et annonces d'arrivée/départ (incl. adresse)</b>	Annonce d'arrivée, départ, changement d'adresse	3
	Annonce arrivée / départ (chiens inclus)	1
	Annonce d'arrivée et de départ de la commune	0
	Départs / arrivées / changement d'adresse (variantes)	0
<b>Documents officiels (dépôt, téléchargement, attestations)</b>	Dépôt et téléchargement de documents officiels	3
	Dépôt de dossiers d'enquête	1
	Attestations d'établissement	1
	Commande d'attestations en ligne (avec paiement)	0
	Demande d'attestations online	0
<b>Facturation et taxes (accès, duplicata, exonérations)</b>	Accès à son compte de facturation (duplicata, suivi)	3
	Demande d'exonération (taxe déchets)	1
<b>Information, règlements et relation citoyen (FAQ, chatbot, centralisation)</b>	Accès aux règlements via chatbot	2
	Centralisation des demandes et questions des citoyens	1
	FAQ citoyens	0
	Demandes de documents d'information	1
<b>Réservations et locations (salles, matériel)</b>	Location de salles (calendrier, paiement, accès)	0
	Location de matériel (manifestations)	0
<b>Démarches animaux (chiens)</b>	Annonce arrivée / départ chiens	1
	Inscription d'un chien	0
<b>Subventions et prestations sociales / éducation</b>	Demandes de subvention	0
	Contrats accueil de jour	0
<b>Processus internes / intégrations (POCAMA)</b>	Intégration au workflow POCAMA	3
<b>Annonces / référence incertaine</b>	Annonces 68a	0
	Annonce d'arrivée et de départ (variante)	0



Table 2

Cet atelier met en évidence une double priorité autour des démarches liées à la police des constructions et au contrôle des habitants, confirmant leur rôle central dans la digitalisation des services communaux. Il fait également émerger des besoins spécifiques comme le renouvellement des permis pour les étrangers, qui constitue un cas d'usage à forte valeur. Les autres prestations (subventions, attestations, réservations) apparaissent comme des extensions possibles, mais secondaires dans les priorités exprimées.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Police des constructions (permis, autorisations, suivi)</b>	Police des constructions (permis, autorisations, etc.)	4
	Guichet virtuel complet (dépôt, suivi, permis, permis d'habiter)	0
	Demandes police des constructions	0
<b>Contrôle des habitants (arrivées, départs, changement d'adresse, e-déménagement)</b>	Arrivées, départs, changement d'adresse	3
	Guichet virtuel contrôle des habitants (arrivée, départ, affectation domicile)	0
	Annonce de déménagement	0
	eDéménagement (VD)	0
	Prestations globales contrôle des habitants	0
	Demandes office de la population	0
<b>Renouvellement de permis (étrangers)</b>	Renouvellement de permis (ETR)	3
<b>Subventions (vélo, développement durable, sport, culture, etc.)</b>	Subventions (durabilité, sport, culture, etc.)	1
	Subventions vélo, etc.	0
<b>Attestations et actes officiels</b>	Attestations diverses	0
	Demande d'attestations	0
	Demande d'actes officiels	0
<b>Réservation / location de salles et locaux</b>	Réservation de salles	0
	Réservation salles et locaux	0
	Location de salles / objets	0
<b>Annonce d'un chien</b>	Annonce d'un chien	0

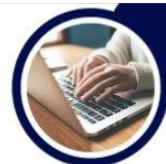


Table 3

Cet atelier met en évidence un ensemble de prestations encore peu prioritaires individuellement, mais qui couvrent des besoins fondamentaux du quotidien administratif. Il fait surtout ressortir des irritants importants liés à l'accessibilité des services (horaires, contact) et à la fragmentation des canaux (documents, e-mails), suggérant un fort potentiel de simplification via un guichet numérique unique. Les ajouts confirment également l'intérêt pour des services pratiques à forte valeur d'usage, comme la prise de rendez-vous, les réservations et certaines démarches spécifiques (chiens), qui contribuent à améliorer concrètement l'expérience citoyenne.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Contrôle des habitants et attestations (démarches courantes)</b>	Attestation de résidence	4
	Attestation casier judiciaire	0
	Annonce de départ	0
	Prestations globales du contrôle des habitants (attestations, chiens, déménagement, etc.)	3
<b>Séjour / départ et autorisations liées</b>	Demandes d'autorisations (départ, séjour)	0
	Demandes de permis de séjour	0
<b>Urbanisme / constructions et autorisations municipales</b>	Police des constructions (procédures simples, permis de fouille, etc.)	1
	Autorisations municipales hors permis de construire	0
<b>Finances, documents et aides (paiements / justificatifs / subventions)</b>	Paiement des taxes communales	0
	Calcul des revenus déterminants (documents)	0
	Demandes de subventions	2
	Eau compteurs	2
<b>Transmission de documents (canal unique / dépôt en ligne)</b>	Transmission de documents (physique et e-mail)	0
<b>Accessibilité des services (horaires / joignabilité)</b>	Accès aux services en dehors des horaires de travail (problème d'ouverture des guichets)	0
<b>Relation usager et prise de contact</b>	Prise de rendez-vous avec un service communal	0
<b>Réservations et locations communales</b>	Réservation de salles / refuges (formulaires, calendrier, pièces, IA)	2
<b>Démarches animaux (chiens)</b>	Annonce d'un chien (arrivée, départ, donation)	0



Table 4

Cet atelier propose une vision exhaustive des prestations potentiellement digitalisables, couvrant l'ensemble des domaines d'action des communes. Bien qu'aucune priorité forte ne se dégage en termes de votes, il met en évidence l'étendue des services concernés, allant des démarches administratives classiques aux services techniques, sociaux ou environnementaux. Il souligne ainsi l'enjeu de structurer et prioriser cette offre dans une logique progressive, en partant des cas d'usage les plus fréquents avant d'élargir à l'ensemble du catalogue communal.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Identité, attestations et certificats</b>	Attestation de domicile	0
	Demande d'attestation de domicile	0
	Acte de mœurs (greffe)	0
	Attestations de mœurs	0
<b>Annonces et changements de situation (habitants)</b>	Arrivée / départ / changement dans la commune	0
	Annonce de déménagement	0
	Démarches contrôle des habitants (arrivée, départ)	0
	Mutations	0
<b>Subventions et aides (énergie / développement durable / logement)</b>	Subventions (énergie, etc.)	0
	Demande de subventions	0
	Formulaires subventions énergie	0
	Subventions communales (DD : vélo, transports, PAC, etc.)	0
	Logement subventionné	0
<b>Réservations et locations (salles / refuges)</b>	Demande de location de salle / refuge	0
	Réservations de salles	0
<b>Enfance, école et activités</b>	Inscriptions parascolaires	0
	Inscriptions activités sportives	0
<b>Animaux (chiens)</b>	Inscription chien	0
	Annonce décès chien	0
<b>Taxes, paiements et transactions en ligne</b>	Taxe de séjour	0
	Paiement des prestations en ligne	0
<b>Entreprises et documents spécifiques</b>	Inscription entreprise	0
	Documents travailleurs frontaliers	0
<b>Travaux, chantiers et autorisations techniques</b>	Permis de fouille	0
	Début de chantier	0
	Questions services techniques / constructions	0
	Utilisation du domaine public	0
<b>Environnement, forêts et patrimoine arboré</b>	Abattage d'arbres	0
	Dérogation patrimoine arboré	0
<b>Cimetières et fin de vie</b>	Gestion cimetière (abandon cendres)	0
<b>Information et orientation (procédures)</b>	Question sur une procédure communale	0



Table 5

Cet atelier met très clairement en évidence la centralité des prestations liées au contrôle des habitants, qui constituent le cœur des attentes en matière de digitalisation. Les services associés (attestations, déménagement, suivi administratif) sont perçus comme un ensemble cohérent à structurer en priorité. Les autres prestations, telles que les réservations, les paiements ou les subventions, apparaissent comme des compléments utiles, tandis que des besoins plus spécifiques (déchets, permis, échanges sécurisés) restent en arrière-plan à ce stade.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Contrôle des habitants, attestations et démarches de changement</b>	Contrôle des habitants	6
	Contrôle des factures ouvertes de l'habitant	1
	Demandes d'attestations	0
	Commande d'attestations	0
	Attestation de domicile	0
	Arrivée / départ / animaux / attestation	0
	Déménagement	0
	eDéménagement	0
<b>Locations et réservations (salles, refuge)</b>	Location de salle	2
	Réservation de salles	0
	Locations (salles, refuges)	0
<b>Paiements et suivi financier citoyen</b>	Paiement en ligne	1
<b>Subventions et prestations parascolaires</b>	Demande de subventions	1
	Prestations parascolaires	1
<b>Déchets (recharge, encombrants, spéciaux)</b>	Recharge carte déchet	0
	Déchets encombrants / spéciaux	0
<b>Animaux (chiens)</b>	Mutation des chiens	0
	Inscription des chiens	0
<b>Construction, permis et suivi de dossiers</b>	Permis de construire / enquêtes / dispenses	0
	Suivi des dossiers de la police des constructions	0
<b>Séjour, mobilité et titres</b>	Permis de séjour	0
	Cartes CFF	0
<b>Requêtes personnelles et échanges sécurisés</b>	Formulaires de requêtes personnelles	0
	Échange sécurisé (alternative e-mail)	0
<b>Autorisations et manifestations</b>	Autorisation de manifestation (POCAMA)	0



Table 6

Cet atelier met en évidence une priorité autour des démarches simples et fréquentes, notamment les annonces d'arrivée/départ et les demandes d'attestations, qui apparaissent comme des cas d'usage à forte valeur et facilement digitalisables. Il souligne également l'intérêt pour des services pratiques du quotidien, tels que la location de salles ou les annonces de manifestations. Enfin, il introduit des éléments plus transversaux, comme la qualité des informations traitées, qui renvoient à des enjeux d'efficacité interne et d'amélioration des processus administratifs.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Annonces de résidence et changements d'adresse (arrivée/départ)</b>	Arrivée / départ	1
	Arrivée (annonce)	0
	Départ (annonce)	0
	Pré-inscription en ligne (arrivée, changement d'adresse, départ)	0
	Pack arrivée/départ (attestation, chien, etc.)	3
<b>Attestations et démarches simples</b>	Démarches simples (déménagement, attestation)	0
	Demande d'attestations	0
	Demande d'attestations (vote associé probable)	4
<b>Locations de salles communales</b>	Location refuge / grande salle	0
	Location de salles	0
	Locations salles communales	2
<b>Manifestations (annonce et inscription)</b>	Annonce de manifestations	1
	Inscription aux manifestations locales	0
<b>Démarches liées aux chiens (taxe, adoption/décès)</b>	Annonce chien / taxe	1
	Annonce adoption ou décès chien	0
<b>Stationnement (macarons / autorisations)</b>	Autorisation de stationnement / macarons	0
<b>Travaux (demandes)</b>	Demandes de travaux	0
<b>Subventions (énergie / développement durable)</b>	Subventions énergie / développement durable	1
<b>Qualité / complétude des informations (back-office)</b>	Tri des informations incomplètes	0



Table 7

Cet atelier met en évidence une diversité de prestations couvrant à la fois des démarches administratives classiques (attestations, permis), des services de soutien (subventions) et des enjeux d'expérience utilisateur. Les subventions ressortent comme un besoin relativement prioritaire, tandis que les démarches du contrôle des habitants restent présentes mais peu individualisées. Enfin, des éléments liés à l'accessibilité et à la clarté des parcours (langues, explications) soulignent l'importance d'une approche centrée utilisateur dans la digitalisation des services.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Contrôle des habitants (attestations, annonces, permis de séjour)</b>	Attestation de domicile	1
	Demande d'attestations de domicile	0
	Délivrance d'attestations	0
	Annonce de naissance / démarches étrangers	0
	Renouvellement permis B, L	1
	Inscription nouveaux citoyens	0
	Déménagement	0
<b>Aides, subventions et soutien communal</b>	Subventions	2
	Demandes de subventions	1
	Projets écologiques soutenus	0
<b>Construction, environnement et autorisations techniques</b>	Autorisation abattage d'arbre	1
	Autorisation panneaux solaires / construction mineure	0
	Démarches construction / permis de construire	0
	Permis de fouille	0
<b>Vie associative et manifestations (infos + autorisations)</b>	Annonces d'événements	0
	Autorisations de manifestations	0
<b>Réservations et locations (salles, prestations)</b>	Réservation de salles communales	0
	Location de salles	0
<b>Mobilité et stationnement (CFF, macarons)</b>	Cartes journalières CFF	0
	Macarons	0
<b>Services du quotidien (compteurs, chiens)</b>	Relevé compteurs (eau, gaz, électricité)	0
	Inscription des chiens	0
	Annonce de chiens	0
<b>Identité, fiscalité et démarches administratives transverses</b>	Carte d'identité	0
	Impôts (suivi, questions)	0
	Demande / renouvellement de permis	0
	Demandes poursuites / faillites	0
<b>Information, accessibilité et parcours de démarche (UX)</b>	Accessibilité des langues	1
	Horaires des guichets	0
	Authentification	0
	Signature des formulaires	0
	Explications claires des démarches (étapes)	0
	Informations scolaires	0



Table 8

Cet atelier met en évidence une priorité claire autour des démarches administratives simples et fréquentes, notamment les attestations et les changements de situation (déménagement), qui constituent des cas d'usage à forte valeur. Il fait également émerger un besoin structurant de formulaires en ligne adaptatifs, capables de simplifier et personnaliser les démarches pour les usagers. Les autres prestations (travaux, réservations) apparaissent comme des compléments pertinents, tandis que la simplification des processus administratifs (pièces à fournir) constitue un enjeu transversal.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Attestations &amp; annonces de changement (déménagement)</b>	Attestations (établissement, départ, etc.)	3
	Déménagement (arrivée, départ, interne)	3
	Attestations diverses (état civil, établissement)	0
<b>Formulaires en ligne (adaptatifs / interactifs)</b>	Formulaires adaptatifs selon les besoins	4
	Formulaires interactifs avec transmission en ligne	0
<b>Travaux &amp; autorisations (chantier, fouille, abattage, enseigne)</b>	Demande / annonce de travaux	2
	Permis de fouille	0
	Abattage d'arbres	0
	Demande d'enseigne / procédé de réclame	0
	Autorisations de minime importance	0
<b>Réservations (salles / événements / refuge)</b>	Réservation salles / places de fête / refuge	1
	Réservation de salles	0
<b>Inscriptions &amp; simplification des pièces (cantine, chiens)</b>	Inscription cantine	0
	Inscription chiens	0
	Simplification des pièces à fournir lors d'inscriptions	0
<b>Subventions communales</b>	Demande de subventions communales	0
<b>Mobilité / cartes journalières</b>	Cartes journalières CFF	0



Table 9

Cet atelier met en évidence une priorité très claire autour de la digitalisation des attestations, en particulier la délivrance de documents officiels, qui constitue un cas d'usage à forte valeur et à mise en œuvre relativement simple. Il confirme également l'importance des démarches liées aux mouvements de population et de l'accès centralisé aux formulaires, suggérant la nécessité d'un guichet unique numérique. Les autres prestations (permis, services techniques, animaux) apparaissent comme des extensions naturelles, mais secondaires dans un premier temps.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Attestations (domicile et autres)</b>	Délivrance de diverses attestations	4
	Demande d'attestation de domicile	1
	Obtention attestation de domicile	0
<b>Arrivée / départ (contrôle des habitants)</b>	Annonces d'arrivée ou de départ de la commune	2
<b>Accès aux formulaires et règlements (guichet unique)</b>	Accès aux formulaires liés aux règlements communaux ou cantonaux	2
	Formulaires de demande d'autorisation interne à la commune	1
<b>Permis, construction et autorisations spécifiques</b>	Demande de permis (formulaire accessible, multilingue)	1
	Formulaires construction sans permis	0
	Formulaire abattage d'arbre	0
<b>Services techniques (eau)</b>	Relevé des compteurs d'eau avec possibilité de photo	0
<b>Animaux (chiens)</b>	Enregistrement des chiens	1



Table 10

Cet atelier confirme très clairement la priorité donnée aux attestations administratives, en particulier l'attestation de domicile, qui apparaît comme le cas d'usage le plus consensuel et immédiat. Il met également en évidence des besoins significatifs autour de l'urbanisme et des autorisations techniques, ainsi que des services pratiques à destination des citoyens comme les réservations de salles. Les autres prestations (commandes, subventions, stationnement) sont identifiées mais restent secondaires dans les priorités exprimées.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Attestations et documents administratifs</b>	Attestation de domicile	5
<b>Urbanisme, travaux et autorisations techniques</b>	Police des constructions	2
	Demande de permis de fouille	0
	Demande d'abattage d'arbre	1
<b>Réservations et locations (salles, matériel)</b>	Réservation de salles	2
	Location de matériel (tables, bancs)	0
<b>Stationnement et cartes temporaires</b>	Autorisation de stationnement	0
	Demande de cartes journalières	0
<b>Commandes et achats communaux (citoyen / tiers)</b>	Commandes diverses (bois, vin, etc.)	1
<b>Aides et financements</b>	Subventions	1



Table 11

Cet atelier met en évidence une priorité forte autour de la standardisation des démarches liées aux arrivées et départs, considérée comme un levier clé pour harmoniser les pratiques entre communes. Il souligne également l'importance des autorisations liées à l'espace public et des services à destination de la vie locale (subventions, réservations). L'ensemble confirme une logique de digitalisation orientée à la fois sur des démarches administratives structurantes et sur des services concrets du quotidien.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Arrivée / départ et documents associés (standardisation, annonces)</b>	Standardisation des documents à fournir lors d'une arrivée	3
	Avis (départ, établissement, annonce chien)	1
	Avis de départ ou arrivée	0
	Prestations combinées (arrivée/départ, attestation, chiens, carte déchetterie)	0
	Arrivée / départ + lien avec bourse + attestation domicile	0
<b>Attestations (domicile et autres)</b>	Attestation de domicile	1
	Attestations diverses	1
<b>Autorisations et espace public (DP, fouilles, travaux)</b>	Demande d'autorisation d'usage accru du domaine public	2
	Géolocalisation (fouilles, dégâts, etc.)	1
	Police des constructions (annonce de travaux)	1
<b>Vie associative et activités locales (subventions, réservations)</b>	Demande de subvention pour société locale	2
	Réservation de salle / refuge	1
<b>Commerce et occupation du domaine public (marché)</b>	Demande d'emplacement sur le marché	0
<b>Mobilité et stationnement</b>	Demandes liées au stationnement	0

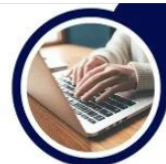


Table 12

Cet atelier met en évidence deux priorités majeures : la digitalisation des démarches liées à l'urbanisme, notamment le permis de construire avec suivi du dossier, et les démarches de déménagement (arrivée/départ). Il introduit également une logique intéressante de "pack de prestations" regroupant plusieurs démarches liées à un même événement de vie. Les services complémentaires (taxes, vie associative) apparaissent comme des extensions pertinentes, mais secondaires dans l'immédiat.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Urbanisme et autorisations de travaux</b>	Permis de construire + suivi du dossier (notifications)	4
	Autorisations de construire	0
	Permis de construire	0
	Autorisation abattage d'arbre	0
	Autorisations diverses	0
<b>Arrivée / départ dans la commune (déménagement)</b>	Arrivée et départ de la commune	2
	Départ / arrivée (variantes)	0
	Déménagement	0
<b>Attestations (domicile et autres)</b>	Attestations (domicile, vie, famille, etc.)	1
	Attestation de domicile	0
	Attestations diverses (domicile, établissement)	0
<b>Identité et annonces associées (pack de démarches)</b>	Pack arrivée/départ (carte identité, attestation domicile, annonce chien)	2
	Documents d'identité	0
	Annonce chien liée aux mouvements	0
<b>Taxes et relevés (eau / déchets / chiens / épuration)</b>	Taxes (déchets, eau, chiens, épuration, etc.)	2
	Relevés compteurs eau	0
<b>Vie associative et événements (autorisations, salles, subventions)</b>	Organisation de manifestations (autorisations, location, prestations)	1
	Demande de subventions	0
	Demandes de locations	0
<b>Entreprises et disponibilité</b>	Annonce entreprise	0
	Disponibilité sur la journée	0



Table 13

Cet atelier met en évidence une priorité très forte autour des démarches liées à l'identité et aux changements de situation (arrivée, départ, changement d'adresse), qui apparaissent comme les cas d'usage les plus critiques à digitaliser. Il introduit également des besoins plus ciblés, notamment dans le domaine du parascolaire et des subventions. Enfin, les irritants identifiés (temps perdu, attente) soulignent en creux l'enjeu central d'amélioration de l'expérience utilisateur, même si ces éléments ne sont pas directement formulés comme des prestations.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Identité, domicile et mouvements de population</b>	Arrivée / départ / changement d'adresse	4
	Attestation de domicile (contrôle des habitants)	2
<b>Réservations et inscriptions (vie quotidienne)</b>	Location de salles	4
	Inscriptions parascolaires (unification de l'existant)	2
<b>Autorisations et permis (travaux / environnement)</b>	Permis de fouille	1
	Permis de construire	0
	Abattage d'arbres	0
<b>Aides et démarches financières</b>	Subventions	1
<b>Annonces et registres</b>	Annonce de chiens	0
	Registre des entreprises	0
<b>Irritants du parcours actuel (constats)</b>	Perte de temps (échanges d'e-mails)	0
	Rupture de média	0
	Attente au guichet	0



Table 14

Cet atelier met en évidence deux priorités très claires : les demandes d'attestations, qui apparaissent comme le service le plus attendu, et les réservations de ressources communales, notamment les salles, avec des enjeux de gestion différenciée entre habitants et non-résidents. Il souligne également certains irritants spécifiques, comme la ressaisie des données ou les démarches liées aux cartes d'identité, qui pointent vers des opportunités d'optimisation des processus. Les autres prestations restent secondaires à ce stade, mais constituent des extensions potentielles du portail.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Attestations (demandes, variantes, paiement)</b>	Demande d'attestation (générale)	5
	Attestations (variantes)	0
	Attestation d'établissement	0
	Attestations avec paiement intégré	0
<b>Réservations / locations de ressources communales (salles, refuge, matériel)</b>	Réservation salles / refuge (citoyens commune / hors commune)	3
	Locations avec distinction commune / hors commune	2
	Locations de ressources (salles, matériel)	0
<b>Contrôle des habitants (déménagements, mutations, ressaisie)</b>	Inscriptions / mutations (déménagements)	1
	Ressaisie des données (irritant)	0
<b>Cartes d'identité (irritant)</b>	Perte de temps liée aux cartes d'identité	1
	Cartes d'identité	0
<b>Portail finances (factures, copies)</b>	Accès à un portail finances (copie de facture, etc.)	0
<b>Inscriptions parascolaires</b>	Inscriptions parascolaires	0
<b>Votations</b>	Votations	0
<b>Subventions (demande)</b>	Demande de subventions	0



Table 15

Cet atelier met en évidence trois blocs prioritaires : les démarches liées au contrôle des habitants (arrivées, départs, attestations), les demandes d'autorisations en matière d'urbanisme, ainsi que les aides financières (subventions et exonérations). Il souligne également l'émergence de services transactionnels tels que la gestion des amendes. Les autres prestations, notamment liées à la relation citoyenne ou aux réservations, restent en arrière-plan, suggérant une structuration progressive autour des démarches administratives les plus structurantes.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Aides financières (subventions / exonérations)</b>	Demandes de subventions et exonérations	3
<b>Déménagements et attestations (contrôle des habitants)</b>	Arrivées / départs (contrôle des habitants)	3
	Attestation de domicile	2
<b>Autorisations et permis (urbanisme / travaux / environnement)</b>	Demandes d'autorisations hors mise à l'enquête	2
	Permis de construire / autorisations associées	2
	Permis de construire (variante)	0
	Abattage d'arbres	0
	Permis de fouille (OCR incertain)	0
<b>Séjour / migration (statuts, naturalisation)</b>	Permis de séjour	1
	Démarches de naturalisation	0
<b>Paiements, factures et amendes</b>	Amendes	1
	Paiement des factures communales	0
	Demandes de duplicata de factures	0
<b>Mutations et annonces diverses (changements de situation)</b>	Annonces diverses (chiens, compteurs, etc.)	0
<b>Relation citoyen et information (contact, renseignements, écoute)</b>	Formulaire de contact par type de problématique	0
	Demandes de renseignements	0
	Sondages en ligne	0
<b>Réservations et accès aux ressources communales</b>	Réservation de salles	0
<b>Cadre et documents officiels (règlements)</b>	Règlements	0



Table 16

Cet atelier met en évidence une forte priorité autour des prestations du contrôle des habitants, confirmant leur rôle central dans la digitalisation des services communaux. Il souligne également l'importance des démarches de déclaration, notamment les annonces de travaux, ainsi que des services pratiques comme la location de salles. Les autres prestations apparaissent comme secondaires à ce stade, mais complètent le périmètre global des services à digitaliser.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Contrôle des habitants (prestations &amp; attestations)</b>	Prestations du contrôle des habitants	6
	Attestations du contrôle des habitants	0
<b>Annonces &amp; déclarations (travaux, déménagement, chiens)</b>	Annonce de travaux	5
	Annonces diverses (déménagement, chiens, etc.)	0
<b>Réservations &amp; locations communales</b>	Location de salles	3
<b>Services techniques (eau)</b>	Relevé des compteurs d'eau	0
<b>Mobilité / billetterie</b>	Cartes journalières CFF	0

Table 17

Cet atelier met en évidence un socle prioritaire de prestations à numériser centré sur l'accès aux services (catalogue), l'identification des usagers et les démarches administratives de base liées aux mouvements de population (arrivées/départs). L'authentification unique apparaît comme un prérequis structurant, tandis que les services transactionnels simples, comme l'attestation de domicile, complètent ce premier niveau de digitalisation. Les fonctionnalités plus avancées ou périphériques (agent conversationnel, informations pratiques, multilingue) sont identifiées mais restent secondaires à ce stade.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Accès aux prestations (catalogue + orientation)</b>	Catalogue de prestations	3
	Bot / agent conversationnel pour orienter vers la bonne prestation	0
<b>Identité numérique et authentification</b>	Système commun d'authentification et d'identification	3
	Inscription / annonce en ligne avec identification unique (nouveaux habitants)	0
<b>Annonces d'arrivée / départ (déménagement)</b>	Enregistrer une arrivée ou un départ à distance	2
	Effectuer son arrivée à distance	1
	Effectuer les démarches de départ (ex. propriétaire)	0
	Annonce chien	0
<b>Attestations et documents</b>	Attestation de domicile	1
<b>Informations pratiques (énergie)</b>	Informations sur gaz / électricité	0
<b>Accessibilité linguistique du site</b>	Site en français et anglais	0



Table 18

Cet atelier met en évidence des briques fonctionnelles essentielles à la digitalisation, en particulier l'identifiant unique et la signature numérique, qui apparaissent comme des prérequis structurants pour de nombreuses démarches. Les prestations liées au contrôle des habitants (attestations, mouvements) sont bien identifiées mais peu priorisées individuellement, suggérant qu'elles sont perçues comme un ensemble cohérent à digitaliser. Les services transactionnels comme les paiements en ligne émergent également, mais de manière encore secondaire.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Identité, attestations et mouvements (contrôle des habitants)</b>	Annonce de départ / arrivée	0
	Attestations diverses (arrivée / départ)	0
	Attestation de domicile	1
	Délivrance d'attestations diverses	0
	Documents d'identité (arrivée / départ)	0
	Renouvellement de carte d'identité	0
	ID (identité)	0
	Démarches de l'office de la population	0
<b>Identifiant unique (cantonal / fédéral / communal)</b>	Identifiant unique (cantonal, fédéral, communal)	3
<b>Signature et démarches avec signature</b>	Signature numérique	2
	Démarches nécessitant une signature	1
	Signature numérique (autres occurrences)	0
<b>Paiements et cautions (services communaux)</b>	Paiements en ligne	0
	Paiements en ligne / remboursement de cautions (location de salles)	1
<b>État civil</b>	Démarches liées à l'état civil	0
<b>Naturalisation (auditions / formulaire)</b>	Naturalisations (formulaire en ligne, auditions)	0
<b>Autorisations simples</b>	Dépôt de demandes d'autorisations simples	0

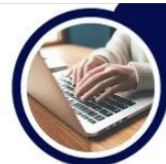


Table 19

Cet atelier confirme l'importance des prestations liées aux documents officiels et aux annonces de mouvements de population, même si elles ne ressortent pas fortement individuellement en termes de priorisation. Il met également en lumière un ensemble plus large de services communaux (permis, réservations, vie scolaire) identifiés comme potentiellement digitalisables, mais encore peu mûrs ou secondaires à ce stade. L'ensemble suggère une logique de déploiement progressive, débutant par les démarches les plus fréquentes avant d'élargir à des services plus spécifiques.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Attestations, documents officiels et état civil</b>	Délivrance d'attestations du contrôle des habitants	0
	Demande de documents officiels (ex. attestation de domicile)	0
	Actes liés à l'état civil (naissance, mariage, etc.)	0
	Prestations contrôle des habitants (naissance, mariage, chien, etc.)	0
	Commande d'attestations et documents	1
<b>Annonces d'arrivée / départ (contrôle des habitants)</b>	Annonce départ / arrivée	0
	Annonces d'arrivée / de départ	1
<b>Permis et police des constructions</b>	Demandes de permis spécifiques (ex. fouilles)	0
	Police des constructions / permis de construire	0
	Demandes liées à la police des constructions	0
<b>Réservations et commandes communales</b>	Réservation de locaux communaux et prestations associées	0
	Commande de produits vendus par la commune	0
<b>Vie scolaire (cantines)</b>	Cantines scolaires	0
<b>Renouvellement de permis</b>	Renouvellement de permis	0



Table 20

Cet atelier met très clairement en évidence deux priorités fortes : les démarches liées au contrôle des habitants, en particulier l'annonce d'arrivée, et les prestations liées à la construction (permis). Ces services apparaissent comme les cas d'usage les plus évidents et les plus attendus pour une digitalisation rapide. En parallèle, un large éventail de prestations communales est identifié (enfance, subventions, déchets, vie civique), suggérant un potentiel important d'extension à moyen terme, mais sans priorité immédiate à ce stade.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Contrôle des habitants (arrivée/départ, déménagement, changement d'adresse)</b>	Annonce d'arrivée	4
	Annonce départ / arrivée (Suisse, permis B, C, etc.)	0
	Arrivée / départ de la commune	0
	Parcours "que faire en arrivant / quittant une commune"	0
	Changement d'adresse dans la commune	0
	eDéménagement	0
	Démarches globales (arrivée, départ, attestations, renseignements)	0
<b>Attestations (domicile)</b>	Attestation de domicile	0
	Attestations de domicile (variantes)	0
<b>Enfance &amp; scolarité (crèche, école, activités)</b>	Démarches liées à l'arrivée / départ (école)	0
	Déclaration enfants	0
	Crèche, maman de jour, restaurants scolaires, camps	0
	Inscription crèche / APEMS	0
<b>Construction &amp; police des constructions (permis, formulaires, modifications)</b>	Permis de construction / travaux	3
	Formulaires police des constructions	0
	Démarches modifications (PAC, solaire, etc.)	0
<b>Services industriels &amp; raccordements</b>	Permis de fouille / raccordement services communaux	0
<b>Taxes &amp; facturation (compteurs)</b>	Décompte, facturation	0
<b>Subventions (durabilité, sport, mobilité)</b>	Démarches de subventions	0
	Subventions (vélo, haies, solaire, PAC, etc.)	0
<b>Déchetterie (accès, carte)</b>	Perte carte déchetterie	0
	Accès à la déchetterie	0
<b>Vie civique &amp; contact</b>	Conseil général (absence, questions)	0
<b>Inscriptions &amp; événements communaux</b>	Inscription aux manifestations communales	0
<b>Animaux &amp; documents</b>	Mutation des chiens, carte d'identité	0



## Conditions de réussites

Table 5

Les éléments issus des ateliers mettent en évidence que la réussite du projet repose avant tout sur l'adoption par les citoyens, conditionnée par une plateforme simple, intuitive et réellement utile au quotidien. Cette adoption doit être soutenue par une communication claire et un accompagnement adapté, notamment pour les publics moins à l'aise avec le numérique. En parallèle, des conditions techniques et organisationnelles sont indispensables, en particulier l'interopérabilité des systèmes, la formation des acteurs communaux et un cadrage pragmatique des premières prestations. Ces différents facteurs montrent que le succès du projet dépend autant de la qualité de l'expérience utilisateur que de la solidité de sa mise en œuvre.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Adoption et expérience citoyen (simplicité, autonomie, usage)</b>	Citoyen au centre	5
	Utilisation autonome du guichet numérique (moins de demandes au guichet / mail)	3
	Plateforme simple et fonctionnelle	2
	Plateforme fonctionnelle à disposition des citoyens	0
	Outils compréhensibles pour citoyens et collaborateurs	0
	Objectif d'adoption (5–10% population)	0
	Mise à disposition de 2–3 prestations en ligne minimum	0
<b>Communication et accompagnement des habitants</b>	Communication coordonnée communes–canton	1
	Importance d'une communication claire auprès des citoyens	0
	Information détaillée et accompagnement au changement	0
	Support humain en cas de difficulté	0
	Accompagnement spécifique des publics âgés	0
<b>Interopérabilité, intégration et standardisation technique</b>	Définition d'un standard technique commun dès le début	1
	Intégration avec les outils existants (enjeu / risque)	0
	Coordination avec les prestations cantonales	0
	Intégration des prestataires existants	0
	Déploiement dans la majorité des communes	0
<b>Gouvernance, mobilisation interne et validation</b>	Formation des élus et collaborateurs	0
	Information du conseil communal	0
	Tests et validation (administrations + citoyens)	0
	Collaboration communes–canton centrée citoyen	0
<b>Cadrage des services et adaptation locale</b>	Priorisation des prestations du quotidien	0
	Point d'entrée numérique clair avec accompagnement	0
	Flexibilité pour besoins spécifiques des communes	0



Table 6

Les éléments issus de ce second atelier confirment que la réussite du projet repose sur une combinaison de facteurs centrés à la fois sur l'utilisateur et sur l'écosystème technique. L'**adoption et la satisfaction des citoyens** restent centrales, notamment grâce à une expérience simple, accessible et inclusive. En parallèle, l'**interopérabilité avec les systèmes existants** apparaît comme une condition technique critique. Enfin, des enjeux complémentaires émergent autour du **support utilisateur, des coûts, de l'adhésion des communes et de l'impact sur les acteurs terrain**, soulignant la nécessité d'une approche globale, à la fois technique, organisationnelle et humaine.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Adoption &amp; satisfaction des usagers (citoyens)</b>	Adhésion des habitants au système	0
	Adoption et satisfaction globale des citoyens	0
	Retours utilisateurs positifs	0
	Facilité à trouver et gérer ses informations	1
<b>Accessibilité, simplicité d'usage &amp; interface</b>	Programme accessible à tous (citoyens et collaborateurs)	0
	Interface claire et simple d'utilisation	0
	Réflexion sur le type d'interface	0
	Éviter la fracture numérique	0
<b>Interopérabilité &amp; intégration SI (communes/canton/confédération)</b>	Compatibilité avec les systèmes informatiques existants	1
	Interopérabilité avec les systèmes de base	1
	Interconnexion avec les systèmes cantonaux et fédéraux	1
	Compatibilité avec le site web existant	0
	Besoin de soutien sur la compatibilité logicielle	0
<b>Support &amp; aide en cas de problème</b>	Mise à disposition d'un support technique efficace	0
	Attention aux coûts du support technique	0
<b>Adhésion des communes &amp; extension du dispositif</b>	Adhésion de toutes les communes	0
	Extension à de nouvelles communes (enjeu coûts)	0
<b>Coûts &amp; moyens</b>	Coût de mise en place du système	0
	Ressources humaines nécessaires	0
<b>Impact sur les acteurs terrain</b>	Satisfaction des employés communaux (outil utile, non contraignant)	0
<b>Relation &amp; contact citoyen</b>	Maintien du lien avec le citoyen	0



Table 7

Les éléments issus de cet atelier mettent en évidence que la réussite du projet repose fortement sur une **mobilisation collective et coordonnée des parties prenantes**, en particulier une adhésion large des communes et une implication active du canton. En parallèle, l'**interopérabilité des systèmes et la mise en place d'une identification unique** apparaissent comme des conditions techniques structurantes. Enfin, une **communication claire et maîtrisée** ainsi qu'une prise en compte des contraintes locales (coûts, ressources, hétérogénéité des systèmes) sont essentielles pour assurer une adoption durable et cohérente du dispositif à l'échelle cantonale.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Gouvernance, engagement des parties et adoption par les communes</b>	Engagement de toutes les parties (COPIL, COTEC, communes, canton)	3
	Adhésion maximale des communes	2
	Utilisation par un maximum de communes, toutes tailles confondues	2
	Implication du canton (mise à disposition d'outils)	0
	Mobilisation globale des acteurs du projet	0
<b>Intégration SI, interopérabilité et identification</b>	Intégration dans toutes les communes (petites et grandes)	1
	Intégration avec les systèmes existants (ERP)	0
	Identification unique multi-communes	1
	Identification unique sécurisée	1
	Interface simple et standardisée	0
<b>Communication et maîtrise du discours public</b>	Communication claire et centralisée auprès des citoyens	1
	Vigilance sur les messages portés par les communes	0
<b>Contraintes, coûts et capacités (moyens/compétences) + risques techniques</b>	Prise en compte des investissements existants	0
	Diversité des systèmes et sites communaux	0
	Moyens techniques, humains et financiers disponibles	0



Table 8

Les éléments issus de cet atelier renforcent l'importance d'une **expérience utilisateur simple et intuitive**, considérée comme un facteur clé d'adoption. Ils mettent également en lumière le rôle central de la **conduite du changement**, notamment à travers une meilleure communication interne et la formation des collaborateurs. Par ailleurs, une gouvernance efficace repose sur un **fort ancrage terrain**, une capacité à challenger les approches établies et un alignement clair entre les instances. Enfin, des exigences techniques structurantes émergent, en particulier autour de la **sécurité des données et de la souveraineté**, ainsi que la nécessité de s'appuyer sur des cas d'usage concrets pour le déploiement initial.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Expérience habitant &amp; simplicité d'usage</b>	Plateforme intuitive pour l'habitant	4
<b>Conduite du changement &amp; communication interne</b>	Manque d'information en interne durant le développement	2
	Formation de base et suivi pour les collaborateurs	1
<b>Gouvernance, alignement &amp; ancrage terrain</b>	Compréhension réelle du terrain (immersion, observation des pratiques)	2
	Présence d'un profil "candide" pour challenger les évidences	1
	Objectifs clairs et arbitrage COPIL/COTEC	0
	Évaluation continue du projet	0
<b>Socle technique, sécurité &amp; interopérabilité</b>	Hébergement en Suisse (souveraineté, sécurité, confiance)	2
	Compatibilité avec les outils existants	0
	Support informatique centralisé	0
<b>Cas d'usage / prestations cibles du pilote</b>	Attestations (établissement, état civil, etc.)	0
	Démarches de déménagement (arrivée, départ)	0
	Formulaires en ligne et transmission	0
	Inscriptions (cantine, chiens)	0
	Réservations (salles)	0
	Adaptation selon la taille des communes	0



Table 9

Les résultats de cet atelier confirment que la réussite du projet repose avant tout sur une **expérience citoyenne simple, accessible et largement adoptée**, avec un objectif implicite de massification des usages. Ils mettent également en évidence des enjeux critiques de **gouvernance et d'adhésion des communes**, ainsi que des risques importants liés au **pilotage du projet**, notamment la complexité excessive ("usine à gaz") et des attentes trop élevées. Enfin, la **pérennité financière et le soutien du canton** apparaissent comme des conditions déterminantes pour assurer la continuité et le développement du dispositif à long terme.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Expérience citoyen (simplicité, accessibilité, adoption)</b>	Portail simple d'utilisation pour toute la population	3
	Utilisation massive par les citoyens	1
	Processus simples à mettre en œuvre	0
	Compréhension facilitée	0
	Accès unique à toutes les prestations	0
<b>Gouvernance, engagement des parties prenantes et communication</b>	Adhésion d'un maximum de communes	2
	Risque de perte de motivation des communes	0
	Communication claire avec les communes pilotes	0
	Communication aux citoyens	0
	Représentation métiers dans le COTEC	0
	Risque de désengagement des grandes communes	0
<b>Cadrage, pilotage et déploiement (contenus, planning, itération)</b>	Risque de devenir une "usine à gaz"	3
	Identification des modules et contenus	0
	Lancement concret de premiers modules	0
	Planning de mise en œuvre	0
	Risque d'attentes trop élevées	0
<b>Socle technique (interopérabilité, fiabilité, sécurité)</b>	Fiabilité et facilité d'utilisation	0
	Adaptation aux logiciels communaux	0
	Sécurité des données (CdH)	0
<b>Accompagnement des communes (support, formation, capacité)</b>	Support pour les petites communes	0
	Formation des utilisateurs communaux	0
<b>Pérennité financière et soutien cantonal</b>	Risque de manque d'intérêt du canton	3
	Nécessité d'un financement durable	1
	Risque de coûts trop élevés	1



Table 10

Cet atelier met en évidence l'importance d'une conduite du changement proactive, basée sur l'implication des utilisateurs dès les premières phases et une communication régulière. Il souligne également le rôle clé d'un support technique structuré pour assurer l'exploitation du dispositif. Enfin, la réussite du projet dépend d'un pilotage rigoureux, capable de respecter les délais tout en maintenant un équilibre pertinent entre digitalisation et maintien du service physique aux guichets.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
Adoption & conduite du changement (information + implication)	Intégration des utilisateurs (communes) dès le début	5
	Séances d'information (communes, UCV, etc.)	3
Support & exploitation	Mise en place d'un support technique	2
Organisation & pilotage (délais, équilibre des canaux)	Respect des délais	1
	Équilibre entre services numériques et guichets physiques	1

Table 11

Les éléments issus de cet atelier mettent en évidence l'importance d'un **pilotage rigoureux**, garantissant le respect des délais, du budget et des livrables, tout en anticipant les risques liés aux interactions avec le canton. La réussite du projet repose également sur sa **valeur concrète pour les citoyens et les services**, notamment en termes de gain de temps et de simplicité d'usage. Par ailleurs, **l'intégration technique des systèmes existants et la mise en place d'un support aux communes** apparaissent comme des conditions essentielles. Enfin, **la formation des acteurs et un cadrage pragmatique du périmètre** permettent de sécuriser l'adoption sans générer de surcharge pour les administrations.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
Pilotage, budget et délais	Respect du budget, des délais et des livrables	3
	Maîtrise des coûts (y compris internes)	0
	Dynamique COPIL-communes (pilotage, budget)	0
	Risque lié à la durée des négociations avec le canton	1
Adoption, valeur et expérience utilisateur (citoyens & services)	Adoption par les citoyens et gain de temps pour les services	2
	Bénéfice pour le plus grand nombre	0
	Utilisation fluide et compréhensible	0
	Risque lié à la complexité de l'interface	0
Intégration technique et support aux communes	Intégration réussie des systèmes existants	2
	Intégration des systèmes existants (confirmation)	2
	Accompagnement des communes via un support technique	4
Formation et montée en compétence (communes & élus)	Formation des collaborateurs et des élus	1
	Formation des communes (général)	0
	Montée en compétence globale des acteurs	0
Cadrage du périmètre et charge de travail	Pas de surcharge pour les administrations communales	0
	Démarrage rapide avec un périmètre limité	0
	Définition d'un nombre de prestations initial	0



Table 12

Les éléments issus de cet atelier mettent en évidence plusieurs risques majeurs à anticiper, en particulier la **résistance au changement**, tant du côté des citoyens que des collaborateurs communaux. Ils confirment également l'importance d'une **expérience utilisateur simple et accessible**, condition essentielle à l'adoption. Par ailleurs, des enjeux critiques apparaissent autour de la **compatibilité des systèmes existants** et des **impacts organisationnels**, avec un risque de transfert de charge ou de complexification administrative. Enfin, la réussite du projet repose sur un **accompagnement adapté des communes**, notamment en matière de formation, afin de garantir une appropriation homogène du dispositif.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Adoption &amp; conduite du changement (internes/externes)</b>	Risque de résistance au changement (personnel et citoyens)	3
	Résistances internes et externes	0
<b>Expérience utilisateur &amp; accessibilité (simplicité, supports, documentation)</b>	Système "user-friendly" reconnu et utilisé	2
	Disponibilité sur plusieurs supports (ordinateur, application)	1
	Risque de non-utilisation si trop complexe	0
	Outils simples et facilement déployables	0
	Documentation claire et accessible	0
<b>Critères de succès &amp; dynamique d'usage</b>	Utilisation effective et satisfaction des citoyens	2
	Effet de réseau (augmentation des usages)	0
<b>Interopérabilité &amp; compatibilité SI (risque de non-gain)</b>	Risque de non-compatibilité avec les systèmes existants	1
	Compatibilité avec les systèmes existants	0
<b>Impacts organisationnels (charge, redondance, bureaucratie)</b>	Risque de transfert de charge vers les administrations	1
	Risque de redondance	0
	Risque de bureaucratisation excessive	1
<b>Déploiement multi-communes (harmonisation, tailles, équité d'information)</b>	Harmonisation des modalités d'utilisation	0
	Fonctionnement dans des communes pilotes variées	0
	Risque d'inégalités d'information entre communes	0
<b>Accompagnement opérationnel (formation &amp; support)</b>	Formation adaptée du personnel (attention aux petites communes)	1
	Support technique	0



Table 13

Les éléments issus de cet atelier mettent en évidence l'importance d'une **expérience utilisateur simple, intuitive et fiable**, considérée comme un prérequis essentiel à l'adoption. Ils soulignent également le rôle clé d'un **accompagnement structuré**, incluant support, formation et montée en compétence des agents. Par ailleurs, la réussite du projet dépend d'une **gouvernance fluide et d'une communication efficace entre les acteurs**, afin d'éviter les blocages et ralentissements. Enfin, des conditions structurantes apparaissent autour de **l'interopérabilité, de l'évolutivité du système et d'un pilotage pragmatique**, tout en maîtrisant les risques liés aux coûts et à l'acceptation par les citoyens.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Interface et expérience utilisateur (simplicité, adoption)</b>	Facilité d'interface pour l'utilisateur	2
	Interface intuitive avec accompagnement	2
	Facilité d'utilisation pour citoyens et employés	0
<b>Support, formation et accompagnement (personnel &amp; usagers)</b>	Hotline / support en cas de problème	1
	Compétences techniques des agents au guichet	1
	Formation des utilisateurs	0
	Dispositifs d'accompagnement à l'implémentation	0
	Séances d'information pour le personnel	0
<b>Gouvernance, coordination et communication inter-institutions</b>	Risques liés à une mauvaise coordination (COPIL–communes–prestataires)	2
	Communication régulière et transparente avec les communes	1
	Bon fonctionnement COPIL–COTEC	0
	Arbitrage entre besoins locaux et grandes communes	0
<b>Architecture, interopérabilité et évolutivité</b>	Interopérabilité avec les systèmes existants	1
	Système évolutif	1
<b>Pilotage produit et mise en œuvre (roadmap, pragmatisme, exécution)</b>	Roadmap structurée (définir, prioriser, estimer, valider)	1
	S'inspirer d'autres cantons (ex. Fribourg)	1
	Mise en œuvre concrète et pragmatique	0
	Objectifs atteignables à court terme	0
<b>Qualité, fiabilité et confiance Communication et adoption côté citoyens</b>	Fiabilité du système (peu de bugs, confiance)	1
	Risque de mauvaise connaissance ou réticence au numérique	1
	Outils de communication (flyers, vidéos, guides)	0
	Tests utilisateurs avant déploiement	0
<b>Sécurité et maîtrise des coûts (risques)</b>	Risque d'augmentation des coûts	1
	Risques de surcoûts non anticipés	0
<b>Identité / e-ID (pré-requis technique)</b>	Besoin d'un e-ID (non précisé)	0
<b>Compréhension des processus actuels (guichets)</b>	Importance de comprendre les processus existants	0



Table 14

Les résultats de cet atelier mettent fortement en évidence l'importance d'une **expérience utilisateur fluide, claire et sécurisée**, considérée comme le principal levier d'adoption par les citoyens. Ils soulignent également la nécessité d'une **standardisation et d'une interopérabilité maîtrisées**, afin de garantir un déploiement cohérent à l'échelle des communes. Par ailleurs, les **gains d'efficacité pour les administrations** constituent un facteur clé d'adhésion interne. Enfin, des enjeux essentiels émergent autour de l'**inclusion numérique, du support aux utilisateurs et de la sécurité des données**, qui doivent être intégrés dès la conception pour assurer la réussite et la pérennité du projet.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Expérience utilisateur &amp; clarté des parcours (citoyens)</b>	Interface moderne, intuitive, fiable et sécurisée	7
	Clarté des processus (suivi, traçabilité, simplicité d'accès)	5
	Utilisation simple et non contraignante	0
	Expérience utilisateur positive et fluide	0
	Adoption citoyenne et gain de temps	0
<b>Interopérabilité, compatibilité SI &amp; standardisation</b>	Standardisation des pratiques et limitation des spécificités locales	4
	Interopérabilité avec les applications communales	3
	Compatibilité avec les systèmes existants	0
	S'inspirer des solutions des communes voisines	2
	Déploiement de prestations de base prioritaires	1
<b>Efficacité opérationnelle pour les communes</b>	Gains d'efficacité (temps, délais, automatisation)	3
<b>Support, accompagnement &amp; communication</b>	Support technique pour collaborateurs	1
	Support technique pour communes et citoyens	1
	Formation et information continue	0
	Outils de communication (vidéos, FAQ)	0
	Communication auprès des citoyens	1
<b>Inclusion &amp; accessibilité (fracture numérique)</b>	Prise en compte des personnes âgées ou peu à l'aise avec le numérique	2
	Accès limité à l'équipement numérique (ordinateur)	0
<b>Sécurité &amp; risques techniques</b>	Sécurisation des données sensibles	1
	Risque d'enlèvement technique	0
<b>Alignement besoins citoyens &amp; validation</b>	Répondre aux attentes des citoyens	0
	Validation via des groupes tests	0



Table 15

Les résultats de cet atelier mettent en évidence l'importance centrale d'une **expérience utilisateur simple et alignée sur les besoins réels**, combinée à une **communication régulière** pour soutenir l'adoption. Ils soulignent également le rôle clé de la **formation et de l'accompagnement des utilisateurs**, ainsi que la nécessité d'une **organisation de projet efficace et collaborative**. Par ailleurs, la **sécurité des données et la disponibilité du système** apparaissent comme des prérequis essentiels à la confiance. Enfin, des dimensions complémentaires telles que l'**accessibilité linguistique** et la **cohérence fonctionnelle** contribuent à garantir une adoption large et durable du dispositif.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Expérience utilisateur (simplicité, adéquation, personnalisation)</b>	Répondre aux besoins des utilisateurs	5
	Simplicité d'utilisation	4
	Interface personnalisée selon les communes	0
<b>Communication &amp; adoption (interne/externe, indicateurs)</b>	Communication régulière et de qualité	4
	Communication globale	0
	Suivi d'indicateurs (usage, adoption, fréquentation)	0
<b>Formation &amp; accompagnement (ateliers, formats)</b>	Formations internes et externes (présentiel et en ligne)	3
	Capsules vidéos	0
	Ateliers pratiques	0
<b>Support &amp; helpdesk</b>	Support technique accessible	0
	Helpdesk	0
<b>Interopérabilité &amp; processus (logiciels métiers, automatisation)</b>	Interaction avec logiciels métiers	0
	Paiements en ligne et intégration comptable	0
	Suppression des doubles saisies	0
	Automatisation des processus	0
<b>Cohérence fonctionnelle (liens entre fonctionnalités)</b>	Lien entre les fonctionnalités	0
<b>Organisation &amp; gouvernance projet (efficacité, planification, revues)</b>	Efficacité du développement (collaboration intercommunale)	3
	Planification et suivi du projet	0
<b>Sécurité &amp; protection des données</b>	Sécurité du système	6
	Respect de la protection des données	0
<b>Architecture &amp; disponibilité</b>	Haute disponibilité du système	0
<b>Accessibilité linguistique</b>	Disponibilité en plusieurs langues	3
<b>Risques de rigidité / contraintes iGov</b>	Risque de rigidité du système	0



Table 16

Les résultats de cet atelier confirment que la simplicité d'usage et l'accessibilité constituent des conditions essentielles à la réussite du projet, tant pour les citoyens que pour les collaborateurs communaux. Ils mettent également en évidence l'importance d'une communication claire et d'un accompagnement structuré, incluant des supports pédagogiques et des formations adaptées. Par ailleurs, la réussite repose sur des gains opérationnels concrets, notamment en termes de rapidité et de réduction des tâches administratives. Enfin, des enjeux majeurs apparaissent autour du pilotage au plus près des besoins des communes, de la maîtrise des coûts et de la prévention des risques de complexité, afin de garantir un déploiement efficace et durable.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Simplicité et accessibilité pour les usagers</b>	Simplicité indispensable	5
	Facilité d'accès	0
	Solution fonctionnelle et simple à utiliser	0
	Simplicité pour les métiers (CdH, greffe)	0
	Communication claire et accès simplifié	0
<b>Communication, information et accompagnement (population + personnel)</b>	Guides simples (FAQ, vidéos, exemples) + formation en amont	5
	Communication à la population	0
	Séances d'information pour le personnel et outils de communication citoyens	0
	Formation du personnel communal	0
	Communication et écoute des communes	0
	Risque de manque de contact / fatigue des collaborateurs	0
<b>Performance opérationnelle et gains (traitement, ressaisie, optimisation)</b>	Rapidité de traitement	1
	Limiter la ressaisie	0
	Gain de temps pour l'administration	0
	Déployer des prestations à fort gain rapide	0
<b>Disponibilité, support et pérennité du système</b>	Disponibilité du système	0
	Support informatique durable	0
	Support aux acteurs	0
	Risque de non-disponibilité	0
<b>Adoption, déploiement et pilotage au plus près des communes</b>	Utilisation par un maximum de communes	1
	Chef de projet proche des besoins terrain	3
	Suivi du taux d'adoption	0
<b>Risques de complexité et d'« usine à gaz »</b>	Risque de complexité excessive	0
	Risque d'«usine à gaz»	0
<b>Coûts et charge de travail (freins)</b>	Coûts pour les communes	3
	Risque de coûts élevés	0
	Charge de travail supplémentaire	0
<b>Inclusion et fracture numérique (risques)</b>	Risque de fracture numérique	0



Table 17

Les éléments issus de cet atelier mettent en avant l'importance d'un accompagnement structuré dans la conduite du changement, afin de faciliter l'appropriation du projet par les acteurs communaux. Ils confirment également la pertinence d'un portail unique, simplifiant l'accès aux services pour les citoyens. Par ailleurs, les bénéfices attendus en termes de gain de temps et d'efficacité administrative constituent des leviers clés d'adhésion. Enfin, des conditions transversales émergent autour du financement du projet et de la nécessité d'un pilotage clair, soutenu par une volonté politique et une communication adaptée.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Conduite du changement et accompagnement</b>	Accompagnement dans la mise en place du projet	2
	Formation des collaborateurs	0
<b>Portail unique et expérience usager (simplicité)</b>	Portail unique ("one-stop shop") pour l'utilisateur	2
	Facilité d'utilisation	0
	Normalisation de l'expérience utilisateur	0
<b>Impacts attendus (efficacité, gains)</b>	Économies dans l'administration	1
	Gain de temps global de traitement	1
<b>Gouvernance, pilotage et communication</b>	Volonté politique	0
	Communication régulière sur l'avancement	0
	Risques liés à la composition du COPIL	0
<b>Financement (risque)</b>	Risque de manque de financement	1
<b>Orientation stratégique (transition numérique)</b>	Accélération de la transition numérique	0



Table 18

Les éléments issus de cet atelier mettent en évidence des enjeux importants liés aux contraintes organisationnelles et budgétaires, notamment en matière de flexibilité du dispositif. Ils soulignent également que l'adoption citoyenne reste conditionnée à des efforts de communication et de vulgarisation. Par ailleurs, la réussite du projet dépend de sa capacité à s'adapter à la diversité des communes, en s'appuyant notamment sur des acteurs structurants comme Association Vaudoise des Ingénieurs, Architectes et Techniciens Communaux. Enfin, bien que moins exprimés, les enjeux d'accessibilité, de support et d'impact opérationnel constituent des dimensions complémentaires à intégrer pour assurer un déploiement efficace et équitable.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Gouvernance, budget et contraintes organisationnelles</b>	Budget en hausse	1
	Contraintes de rigidité / manque de flexibilité	3
	Autres éléments liés au budget et aux contraintes	0
<b>Adoption citoyenne et communication</b>	Promotion de l'outil (médias, communication)	0
	Vulgarisation pour les citoyens	0
	Adhésion de la population	0
	Taux de participation	1
<b>Accessibilité, simplicité et expérience utilisateur</b>	Optimisation mobile (téléphones, tablettes)	0
	Accessibilité pour tous (étrangers, personnes âgées)	0
	Simplicité des documents et parcours	0
	Risque de complexité de l'outil	0
	Tests utilisateurs (beta test)	0
<b>Support, formation et amélioration continue</b>	Support (mail, téléphone)	0
	Formation	0
	Mise à jour et amélioration continue	0
<b>Impacts opérationnels et réduction des frictions</b>	Gain de temps pour les administrations	0
	Réduction des interruptions au guichet	0
	Diminution des visites physiques	0
	Réduction des déplacements	0
<b>Adaptation aux communes et partage inter-collectivités</b>	Appui via Association Vaudoise des Ingénieurs, Architectes et Techniciens Communaux (notamment pour les petites communes)	3
	Adaptation selon la taille des communes	0
	Partage de bonnes pratiques	0

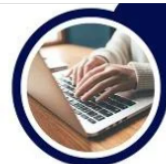


Table 19

Les résultats de cet atelier mettent en évidence un enjeu central : la **capacité à intégrer le guichet numérique dans les systèmes existants**, condition sine qua non de la réussite du projet. Ils soulignent également l'importance de garantir un **haut niveau de sécurité et de fiabilité**, notamment via des tests adaptés, afin d'instaurer la confiance. Par ailleurs, même si moins exprimés, les risques de complexité technique et les besoins en coordination entre acteurs restent présents. Enfin, la réussite repose sur une **approche pragmatique et intégrée**, capable de s'insérer dans l'écosystème existant tout en assurant une valeur opérationnelle tangible.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Intégration &amp; interopérabilité avec l'existant</b>	Intégration aux systèmes existants	7
	Interopérabilité avec les principaux systèmes	0
	Prise en compte des systèmes existants	0
	Difficultés d'intégration avec d'autres systèmes	0
<b>Sécurité &amp; conformité (tests)</b>	Sécurité et accessibilité pour les utilisateurs	2
	Tests de sécurité (pentest)	1
<b>Fiabilité &amp; risques de complexité</b>	Fiabilité du système (pannes, erreurs)	2
	Risque d'"usine à gaz"	0
<b>Expérience utilisateur &amp; qualité des interfaces</b>	Interface simple et accessible	0
	Qualité des interfaces	0
	Multilinguisme	0
<b>Pilotage, objectifs &amp; planning</b>	Définition des objectifs et étapes	0
	Respect du planning	0
<b>Coordination &amp; communication</b>	Écoute, coordination et capacité à faire des compromis	1
	Communication régulière aux utilisateurs	0
<b>Architecture / produit &amp; valeur délivrée</b>	Création d'un ERP commun	0
	Gains d'efficacité (temps de traitement)	0
	Exploitabilité technique (code, architecture)	0

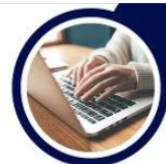


Table 20

Les éléments issus de cet atelier confirment que la **simplicité et l'accessibilité du guichet numérique** restent des conditions fondamentales à son adoption par les citoyens. Ils mettent également en lumière l'importance d'un **support technique fiable**, bien que les autres leviers de conduite du changement soient moins explicitement mentionnés. Par ailleurs, plusieurs dimensions structurantes (performance opérationnelle, cadrage des prestations, interopérabilité ou pilotage) apparaissent davantage comme des attentes implicites que comme des priorités explicitement votées. Enfin, un point d'attention émerge autour du **risque de surcharge organisationnelle**, soulignant la nécessité de concevoir un dispositif qui simplifie réellement les processus sans alourdir le travail des administrations.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Simplicité, accessibilité et adoption citoyenne</b>	Plateforme simple pour administrations et citoyens	2
	Accessibilité multi-supports	0
	Adoption effective par les habitants	0
	Satisfaction des citoyens (retours, études)	0
	Multilinguisme et inclusion	0
	Accessibilité pour publics éloignés du numérique	0
<b>Performance opérationnelle et gains de temps (front &amp; back office)</b>	Gain de temps dans le traitement	0
	Réduction de la fréquentation des guichets	0
	Diminution des sollicitations (téléphone/email)	0
<b>Cadrage du périmètre et déploiement (prestations cibles)</b>	Priorisation de prestations clés	0
	Déploiement ciblé (ex : CdH, permis)	0
	Standardisation des prestations	0
<b>Support, compétences et conduite du changement</b>	Support technique simple et fiable	1
	Formation des collaborateurs	0
	Polyvalence des équipes	0
	Communication à la population	0
<b>Architecture, interopérabilité et sécurité</b>	Interopérabilité des systèmes	0
	Authentification unique (cantonale/fédérale)	0
	Gestion des risques cyber	0
	Tests continus	0
<b>Pilotage, valeur et maîtrise des coûts/risques</b>	Mise en place d'indicateurs de suivi	0
	Création de valeur nette (plus de bénéfices que de contraintes)	0
	Mutualisation des coûts	0
	Coût inférieur aux solutions actuelles	0
	Risque de surcharge / chronophagie du projet	1



## COPIL

Table 9

Cet atelier met en évidence le rôle central du COPIL comme instance de pilotage stratégique, chargée de valider les orientations, les priorités de développement et, dans une moindre mesure, les modalités de collecte des données. Il souligne également l'importance d'une composition équilibrée, représentant à la fois différentes tailles de communes et une diversité de profils (politiques et administratifs). Enfin, la capacité à assurer l'interopérabilité avec les systèmes existants apparaît comme un enjeu clé, confirmant le rôle du COPIL dans la cohérence globale du projet à l'échelle cantonale.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Décisions COPIL (orientations, priorités, planning, communication)</b>	Valider les orientations et priorités des modules développés	3
	Validation du planning	0
	Communication (quoi, quand, comment)	0
	Mix de compétences (politique, vision cantonale, vision locale)	1
	Compétences IT + connaissance des besoins population	0
	Définir la collecte des données auprès des communes	2
<b>Composition et représentativité (tailles de communes, profils)</b>	Composition équilibrée entre grandes et petites communes	2
	Répartition des tailles de communes (pas uniquement IT)	0
	Représentation des petites communes (ex. 500 habitants)	0
	Mix d'expériences politiques (nouveaux / anciens)	0
	Composition type (élus + administration, grandes et petites communes)	2
	Connaissance de l'administration communale	0
<b>Interopérabilité et écosystème numérique (Canton, systèmes, portails)</b>	Adaptation du portail à tous les systèmes informatiques (toutes tailles de communes)	2
	Connaissance des portails existants (canton)	0
<b>Connaissance métier (contrôle des habitants)</b>	Connaissance des prestations du contrôle des habitants	0



Table 10

Cet atelier met en évidence un périmètre du COPIL plus structurel et stratégique, couvrant des dimensions clés telles que la vision du projet, les conditions d'adhésion des communes et le modèle de financement à long terme. Il souligne également le rôle du COPIL dans l'orientation des grands chantiers techniques, notamment l'intégration des systèmes et la gestion des données. Enfin, même si peu prioritaires ici, les questions de composition et de représentativité confirment l'importance d'un équilibre entre compétences techniques, métiers et diversité des communes au sein de l'instance de pilotage.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Décisions stratégiques &amp; cadre d'adhésion</b>	Vision stratégique	0
	Conditions d'entrée des communes	0
<b>Modèle financier &amp; tarification</b>	Tarifification après 2 ans (coût par commune)	0
<b>Compétences &amp; représentativité (composition COPIL)</b>	Connaissances informatiques	0
	Compétences juridiques	0
	Métiers (greffe, bourse, contrôle des habitants)	0
	Représentation des tailles de communes	0
	Représentation par district	0
<b>Chantiers SI &amp; données (décisions d'orientation)</b>	Intégration des systèmes	1
	Reprise des données	0



Table 11

Cet atelier met très clairement en évidence le rôle central du COPIL comme instance de décision stratégique, notamment dans l'arbitrage des prestations à développer. La forte priorisation de cette responsabilité confirme que le COPIL doit agir comme un organe de sélection et de priorisation, en fonction de l'impact et des besoins des communes. Il souligne également l'importance d'une gouvernance équilibrée et représentative, bien que les modalités précises restent peu priorisées. Enfin, les enjeux de standardisation et de structuration du fonctionnement apparaissent en arrière-plan, suggérant qu'ils sont perçus comme nécessaires mais moins urgents que les décisions stratégiques.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Décisions stratégiques et champ d'action du COPIL</b>	Décider du développement (ou non) des prestations	7
	Prioriser les demandes selon leur impact (nombre de communes)	0
	Définir orientations stratégiques, priorités, choix techniques et respect du budget	0
	Piloter prestations, rétroplanning, besoins et mise en œuvre	0
<b>Représentation, équité et critères de composition</b>	Organisation démocratique basée sur les besoins	1
	Critères de composition (taille commune, maturité digitale, compétences)	1
	Équité entre petites et grandes communes	0
	Représentation des besoins des différentes communes	0
<b>Compétences attendues (numérique, juridique, administration, IT)</b>	Représentation politique élargie (chef de service, IT, juridique)	0
	Syndic ou municipal	0
	Connaissances du numérique	0
	Compétences variées (administratif, IT, juridique)	0
	Juriste	0
	Connaissance du fonctionnement administratif	0
<b>Standardisation des documents et prestations communes</b>	Standardiser les documents communs	0
	Standardisation des prestations (attestations, annonces, etc.)	0
<b>Fonctionnement et mise en place (rythme, structure, responsabilités)</b>	Mise à jour de l'interface et rôle des élus	0
	Mise en place de la structure COPIL	0

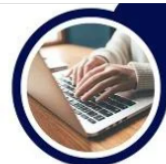


Table 12

Cet atelier met en évidence un rôle du COPIL à la fois stratégique et fortement ancré dans la réalité du terrain. L'importance accordée à la connaissance des besoins des citoyens et aux interactions avec les administrés souligne la nécessité d'un pilotage proche des usages. Le COPIL apparaît également comme une instance clé de gouvernance des ressources, responsable de valider le budget, les évolutions du projet et la composition du COTEC. Enfin, il joue un rôle structurant dans l'articulation avec le COTEC, en définissant les grandes orientations et les thématiques à développer, confirmant ainsi une séparation claire entre pilotage stratégique (COPIL) et exécution opérationnelle (COTEC).

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Orientation usager et proximité terrain</b>	Connaissance des besoins citoyens / proximité terrain	2
	Interactions fréquentes avec les administrés	2
	Vision stratégique et gestion de projet	1
	Gestion des demandes	0
	Lien avec les communes et communication (avancement, décisions)	0
	Définition des priorités et des prestations du guichet	0
<b>Représentation équilibrée des communes et profils</b>	Vision globale des besoins (petites/grandes communes, maturité digitale)	2
	Représentation métiers / associations	1
	Expérience multi-communes	0
	Ouverture à des profils politiques pertinents	0
	Représentation politique (syndics, municipaux)	0
<b>Décisions COPIL, budget et allocation de ressources</b>	Validation budget, nouveautés et élection du COTEC	2
	Allocation des ressources (financières, humaines, techniques)	0
	Arbitrage des décisions stratégiques	0
<b>Compétences techniques et numériques</b>	Intérêt et aisance avec l'informatique	0
	Connaissances techniques	0
<b>Cadre, règles et articulation COPIL-COTEC</b>	Compétences légales	1
	Définition des thématiques à développer par le COTEC	1
	Rôle du COTEC (propositions, orientations)	0
	Motivation et disponibilité comme critères clés	0
	Expérience longue / expertise	0



Table 1

Cet atelier met en évidence une dimension essentielle du COPIL : sa capacité d'engagement et d'influence. Au-delà des compétences, les participants insistent fortement sur la disponibilité des membres et leur capacité à porter le projet, notamment grâce à leur réseau et leur légitimité politique. Le COPIL apparaît ainsi comme un organe non seulement décisionnel, mais aussi de mobilisation et de diffusion auprès des communes. Par ailleurs, il conserve un rôle dans certaines décisions structurantes (socle commun, relations avec le Canton), tout en intégrant des compétences métier liées aux priorités du projet. Enfin, la question de la représentation, notamment linguistique et territoriale, souligne l'importance d'une gouvernance perçue comme légitime à l'échelle élargie.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Représentation &amp; légitimité (communes, langues, usagers)</b>	Représentation de communes de tailles et types différents	0
	Représentation linguistique / intercantonale (FR/NE)	3
	Prise en compte de l'utilisateur final (citoyen)	0
<b>Engagement, disponibilité &amp; capacité d'influence</b>	Disponibilité des membres	3
	Motivation et implication dans le projet	0
	Capacité à convaincre / adhésion au projet	1
	Réseau et capacité d'influence (ex. député)	4
<b>Compétences métier (priorités, fonctionnement communal)</b>	Compétences métier selon priorités (ex. contrôle des habitants)	2
	Représentation des métiers prioritaires	0
	Connaissance du fonctionnement communal	0
	Compétences métiers variées (finances, greffe, etc.)	0
<b>Décisions &amp; périmètre COPIL (socle, modules, finances)</b>	Décision sur le socle commun (ex. cybersécurité)	2
	Choix des modules (question ouverte)	0
	Suivi des finances	0
<b>Interfaces &amp; négociation (Canton)</b>	Rôle de négociation avec le Canton	1
<b>Cadence &amp; communication vers les communes</b>	Rythme des réunions (ex. mensuel) et feedback aux communes	0



Table 2

Cet atelier met en évidence une structuration du COPIL autour d'une forte dimension institutionnelle et de gouvernance stratégique. La présence d'acteurs représentatifs du système communal (associations, métiers) apparaît comme un élément central de légitimité. Le COPIL est clairement identifié comme l'organe chargé de définir les priorités, les délais et les grandes orientations du projet. En parallèle, des compétences managériales sont attendues afin d'assurer un pilotage efficace, notamment en matière de planification, de gestion des ressources et de suivi global du projet. Les aspects liés au rythme et au reporting sont évoqués, mais restent moins priorités, suggérant qu'ils relèvent davantage de modalités d'organisation que d'enjeux centraux.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Composition et représentativité (communes / acteurs)</b>	Représentation d'acteurs externes (AVRiC, AVSM, AVDCH, ADCV, etc.)	6
	Représentation de communes de tailles variées	1
	Panachage grandes / petites communes	0
	Représentation via Conseil des 50 (UCV)	0
	Syndics ou municipaux (question ouverte)	0
<b>Rythme, pilotage et suivi (reporting / trajectoire)</b>	Rythme COPIL (ex. trimestriel)	0
	Suivi de la trajectoire via reporting régulier	0
<b>Décisions stratégiques, priorités et planification</b>	Définition des priorités et délais	3
	Choix stratégiques	2
	Planning et priorisation du développement	0
	Suivi du budget et des finances	0
	Engagements RH	0
	Marchés publics	0
<b>Compétences et ressources (management, métiers, RH, IT)</b>	Compétences managériales (priorités, coûts, planning, expérience)	2
	Composition mixte (politique, métier, IT)	0



Table 3

Cet atelier met en évidence des dimensions plus qualitatives du COPIL, notamment en termes de posture, de dynamique collective et de lien avec le terrain. L'importance d'un rôle fédérateur et d'une bonne représentation des métiers clés souligne la nécessité d'un COPIL capable de rassembler et d'arbitrer de manière consensuelle. Il confirme également l'importance d'une connaissance fine des besoins des communes et de la population. Enfin, des questions émergent quant à la disponibilité des membres et à l'ouverture du COPIL à des profils variés, suggérant une réflexion sur les modalités concrètes de participation et d'engagement.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Représentation et équilibre des communes</b>	Représentation métiers (contrôle des habitants + greffe/bourse d'une commune pilote)	4
	Diversité des tailles de communes (ville / village)	0
	Diversité de maturité numérique (communes digitalisées vs non)	0
<b>Leadership, posture et dynamique collective</b>	Rôle fédérateur du COPIL	2
	Capacité à créer du consensus	0
	Relations humaines et engagement	0
<b>Orientation stratégique et décisions (priorités, budget, rythme)</b>	Vision stratégique et sens des priorités	0
	Budget / coûts / fréquence des réunions	0
<b>Compétences métier, besoins et lien terrain</b>	Connaissance des besoins et des prestations de la population	2
	Lien avec les communes (écoute, remontée des besoins)	0
<b>Compétences techniques et ouverture numérique</b>	Ouverture aux innovations numériques (IA, etc.)	0
	Compréhension technique	0
<b>Périmètre du COPIL et contraintes de disponibilité</b>	Ouverture au-delà des seuls syndics	0
	Disponibilité des membres (question du temps des syndics)	0



Table 4

Cet atelier met en évidence une attente forte en matière de posture et de qualités humaines au sein du COPIL. Les participants insistent sur l'importance de la collaboration, de l'ouverture d'esprit et de la capacité à comprendre les différents points de vue, suggérant que le bon fonctionnement du COPIL repose autant sur des compétences relationnelles que techniques. Par ailleurs, l'orientation vers les besoins des citoyens et l'ancrage terrain restent présents, confirmant la nécessité d'un pilotage connecté aux réalités locales. Enfin, une certaine ouverture au numérique et aux évolutions technologiques est attendue, même si les aspects plus structurants (priorisation, financement) apparaissent ici moins explicitement priorités.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Priorisation et arbitrages stratégiques</b>	Priorisation des démarches	0
	Fixer les priorités	0
	Valider les prestations à développer	0
<b>Représentation territoriale et tailles de communes</b>	Représentation de zones territoriales différentes	1
	Représentation de tailles de communes variées	0
	Diversité des contextes (plaine, montagne)	0
<b>Posture de coopération et qualités relationnelles</b>	Capacité d'empathie (se mettre à la place des autres)	2
	Ouverture d'esprit	1
	Implication	1
	Esprit de collaboration	0
	Écoute	0
	Curiosité	0
<b>Orientation usagers et ancrage terrain</b>	Mettre les besoins des habitants au centre	1
	Connaissance du terrain	0
	Vision globale / non sectorielle	0
	Hauteur de vue	0
<b>Compétences administration, projet et exécution</b>	Bonne connaissance du fonctionnement administratif	1
	Notions de gestion de projet	0
	Polyvalence	0
	Créativité	0
<b>Numérique, sécurité et ouverture inter-cantons</b>	Aisance avec les nouvelles technologies	2
	Cybersécurité	0
	Ouverture inter-cantonale	0
<b>Financement, investissements et garde-fous</b>	Financement du projet	0
	Investissements	0
	Gestion des conflits d'intérêts	0



Table 5

Cet atelier met en évidence l'importance d'une composition équilibrée et hybride du COPIL, combinant à la fois des élus (avec une légitimité politique) et des représentants métiers ou opérationnels proches du terrain. La mixité politique et la représentation des différentes tailles de communes apparaissent comme des éléments clés de légitimité. Par ailleurs, l'intégration des compétences métiers et IT, notamment via des associations professionnelles, est fortement valorisée, confirmant la nécessité d'un lien étroit entre stratégie et réalité opérationnelle. Enfin, la capacité à assurer une communication continue et une vision globale du projet est identifiée comme une compétence essentielle, bien que les aspects plus formels de décision et de planification soient ici moins explicitement priorités.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Composition &amp; représentativité du COPIL (mixité, tailles de communes, profils)</b>	Mixité politique du COPIL	2
	Représentation de petites, moyennes et grandes communes	2
	Représentation de profils variés	0
	Élus en charge du contrôle des habitants ou de la transition numérique	1
	Leadership / compétences en gestion de projet	0
<b>Représentation métiers &amp; opérationnels (communes, associations, prestataires)</b>	Représentation métiers + IT (AVSM, AVDCH, etc.)	4
	Représentation des acteurs opérationnels (employés communaux)	0
	Intégration des associations professionnelles	0
	Représentation des prestataires externes	0
	Complémentarité exécutif / administratif	1
<b>Compétences attendues (technique, analyse, communication, information)</b>	Vision globale et communication continue	1
	Compétences techniques	0
	Capacité analytique et adaptabilité	0
	Communication inter-communes	0
	Marketing / information	0
<b>Décisions &amp; périmètre du COPIL (priorités, stratégie, ressources, finances)</b>	Priorisation des prestations	0
	Décisions stratégiques (choix techniques, etc.)	0
	Optimisation des ressources	0
	Décisions financières / validation du budget	0
	Lien avec le terrain (remontée d'information)	0
<b>Rythme &amp; planification</b>	Planning / timing du projet	1
	Fréquence des réunions (ex. tous les 2 mois)	0



Table 6

Cet atelier met en évidence le rôle clé du COPIL comme interface entre le projet et les communes, notamment à travers la remontée et la diffusion d'informations. Cette fonction de coordination apparaît comme essentielle pour assurer l'alignement et l'adhésion des différentes parties prenantes. Par ailleurs, la représentation équilibrée des communes selon leur taille est confirmée comme un élément structurant de la gouvernance. Le COPIL est également attendu sur une vision stratégique globale, capable de dépasser les logiques locales. Enfin, la présence de représentants métiers et d'utilisateurs opérationnels, bien que moins priorisée, souligne l'importance de maintenir un lien avec les réalités d'usage du terrain.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Flux d'information et coordination avec les communes</b>	Remontée d'informations depuis les communes / partage d'informations	4
<b>Représentation territoriale et diversité des communes</b>	Représentation de petites, moyennes et grandes communes	3
	Représentation par taille de commune	0
	Représentation par district	0
<b>Vision stratégique et vision globale des besoins</b>	Vision stratégique	2
	Vision globale au-delà de sa fonction	0
	Compréhension des besoins des habitants	0
<b>Représentation métiers et utilisateurs (opérationnels)</b>	Représentation métiers (greffe, contrôle des habitants)	1
	Présence d'utilisateurs du système	0
	Représentants opérationnels (utilisateurs finaux)	0
<b>Parties prenantes externes / interfaces (UCV, CAMAC)</b>	Représentation UCV	0
	Représentation CAMAC	0
<b>Risques SI et sécurité informatique</b>	Compétences en sécurité informatique	0
	Gestion des risques SI (coupures, etc.)	0



Table 7

Cet atelier met en évidence l'importance de la posture du COPIL, notamment en termes d'ouverture, de communication et de capacité à intégrer des profils variés. Il souligne également un besoin de clarification du rôle et du périmètre du COPIL, ce qui reflète une attente implicite de structuration de la gouvernance. Par ailleurs, les compétences numériques, en particulier liées à la protection des données, apparaissent comme un prérequis important. Enfin, le COPIL est attendu sur des décisions structurantes telles que la définition du périmètre du projet et la vision à long terme, même si ces éléments restent ici peu explicitement prioritaires.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Ouverture, posture et communication du COPIL</b>	Ouverture à des profils variés (au-delà d'un cercle restreint)	3
	Imprécision (besoin de clarification du rôle)	2
	Communication / rôle de "vendeur" du projet	0
	Posture généraliste, écoute et ouverture	0
<b>Compétences numériques et sécurité (IT)</b>	Connaissances informatiques	3
	Confidentialité et protection des données	1
	Compétences techniques (général)	0
	Sécurité informatique	0
<b>Vision, intégration et différenciation</b>	Vision à long terme	1
	Capacité d'intégration et différenciation	0
<b>Champ d'action et décisions structurantes (périmètre, prestations, engagement)</b>	Définition du périmètre du projet	1
	Choix des prestations à développer	0
	Définition des bénéficiaires (pour qui ?)	0
	Décisions engageant l'ensemble des communes	0
<b>Représentation territoriale et équilibre des communes</b>	Représentation des districts	0
	Équilibre petites / grandes communes	0
	Diversité des systèmes informatiques communaux	0
<b>Pilotage, ressources et exécution (budget, RH, conduite)</b>	Gestion budgétaire	0
	RH projet	0
	Conduite de projet	0
<b>Lien terrain et leadership</b>	Connaissance du terrain et des besoins	0
	Leadership	0
<b>Cadre juridique</b>	Compétences juridiques	0



Table 8

Cet atelier met en évidence une vision plus mature du rôle du COPIL, intégrant non seulement la phase de développement, mais également les enjeux de pérennité et d'exploitation du projet. La composition du COPIL est envisagée comme hybride, associant des profils administratifs, techniques et politiques, avec un lien explicite avec le COTEC. Une attention particulière est portée à la posture des membres, notamment la capacité à challenger, à garder une vision synthétique et à éviter une surcomplexité technique. Enfin, les enjeux de continuité, de gouvernance post-projet et d'élargissement du périmètre d'adhésion apparaissent comme des éléments structurants pour assurer la durabilité du dispositif.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Composition et représentativité du COPIL (taille, profils, territoires)</b>	Composition type avec représentants administratifs + techniques (lien COTEC)	4
	Taille indicative du COPIL (env. 4–9 membres)	1
	Composition mixte (secrétaire communal, technicien, syndic, etc.)	1
	Mixité petites / moyennes / grandes communes	0
	Représentation territoriale (districts)	0
<b>Compétences attendues et posture des instances (COPIL/COTEC)</b>	Présence d'un profil "candide" pour challenger et enrichir les réflexions	1
	Vision synthétique	0
	Éviter une sur-spécialisation technique	0
	Approche pragmatique (non "bling-bling")	0
<b>Ancrage terrain et besoins métiers (citoyen / employés)</b>	Représentation des acteurs terrain (employés communaux)	0
	Contact direct avec les utilisateurs	0
	Connaissance des besoins métiers	0
	Pertinence des prestations	0
	Simplicité pour citoyens et employés	0
<b>Pérennité, exploitation et évolution après mise en production</b>	Assurer la continuité et l'évolution du projet après mise en production	3
	Mise en place d'une structure (ex. association) pour l'exploitation	1
	Maintien technique et accessibilité du portail	1
<b>Cadre, coûts et développement (adhésion, statuts)</b>	Promotion du projet pour élargir l'adhésion et réduire les coûts	1
	Définition du cadre (statuts, règlement, coûts)	0



## COTEC

Table 13

Le COTEC est envisagé comme une instance relativement restreinte mais représentative des communes (petites et grandes), combinant profils métiers et techniques. L'accent est mis sur une forte orientation usagers et une bonne connaissance du terrain administratif, davantage que sur des compétences techniques pures. La posture attendue est pragmatique, capable de simplifier et de faire le lien avec les communes.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Représentation des communes &amp; taille du COTEC</b>	2-7 personnes	0
	Représentation petites / grandes communes	2
<b>Composition &amp; rôles (métiers / pilotage / BA)</b>	2 techniques (AVRIC), 4 représentants métiers, 1 point de contact	0
	Représentation métiers évolutive au fil du projet	0
	BA (Business Analyst) pour décrire les besoins fonctionnels	0
	Programme manager	0
<b>Orientation usagers &amp; connaissance du terrain communal</b>	Orientation utilisateurs	1
	Vision générale des besoins de la population	0
	Habitude de contact avec la population	0
	Bonne connaissance du fonctionnement de l'administration (vue générale)	0
	Connaissance approfondie de l'administration	0
	Forte connaissance "terrain" des bureaux administratifs	0
<b>Compétences techniques, architecture &amp; sécurité</b>	Sensibilité / connaissances informatiques	0
	Compétences clés : informatique, protection des données, sécurité, applications	0
	Architecte – découplage des modules fonctionnels, API, interfaçage	0
	Architecte – découplage, API, cybersécurité	0
<b>Posture &amp; principes de travail</b>	Pragmatique	0
	Capacité à remettre en question et simplifier	0
<b>Lien COPIL – communes &amp; communication</b>	Intégrer les communes dans la mise en œuvre des orientations du COPIL (séances d'information, communication descendante)	0



Table 14

Les résultats montrent une priorité claire donnée à la compréhension des réalités métier communales, perçue comme essentielle pour la légitimité du COTEC. Le rôle attendu dépasse la technique pour inclure priorisation, analyse, capacité de challenge et vulgarisation. Le COTEC est ainsi conçu comme un organe d'intelligence collective et d'arbitrage plutôt qu'un simple comité technique.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences métier &amp; compréhension des réalités communales</b>	Expérience métier commune (logiciel)	5
	Compétences métier (connaissances)	0
<b>Pilotage, priorisation &amp; leadership</b>	Sens des priorités	3
	Leadership	1
<b>Vision transverse &amp; orientation de la réponse</b>	Vision large, transversalité	3
	Orientation clients ou solutions	0
<b>Analyse, challenge &amp; explicitation (pédagogie)</b>	Esprit d'analyse et de challenge	2
	Vulgarisation des éléments	2
<b>Posture relationnelle &amp; ouverture</b>	Esprit d'ouverture	1
	Écoute / contacts	0
<b>Compétences techniques produit (plateforme)</b>	Compétences en développement web + rendre la plateforme intuitive	0
<b>Cadrage amont &amp; règles de décision / escalade</b>	Prérequis définis en amont	0
	Délégation décisionnelle (COTEC → COPIL → CODIR)	0
<b>Compétences juridiques</b>	Compétences juridiques	0
<b>Point atypique / hors-sujet apparent</b>	Duel à l'épée	1



Table 15

Le COTEC est fortement ancré dans une logique pragmatique, avec une priorité donnée à la réalité du terrain et aux contraintes opérationnelles des communes. L'arbitrage des besoins apparaît comme une fonction centrale, notamment basé sur des critères légaux et concrets. La représentation équilibrée des dimensions métier, politique et technique est perçue comme nécessaire pour garantir des décisions pertinentes.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Réalité du terrain et pragmatisme</b>	Prendre en compte la réalité du terrain	3
	On travaille pour le terrain, pas seulement pour l'informatique	1
	Être pragmatique	0
<b>Arbitrage et priorisation des besoins</b>	Arbitrage sur les bases légales obligatoires	3
	Arbitrage selon le nombre de communes concernées	0
	Arbitrage coût-bénéfice	0
	Arbitrage via enquêtes auprès des communes	0
<b>Représentation des compétences (métier, politique/financier, technique)</b>	Représenter compétences métier (greffe), politique (impacts financiers) et technique (standardisation)	2
	Représentants métiers de communes de tailles différentes	0
	Utilisateurs/trices et pas seulement responsables	0
	Bonne connaissance des attentes des citoyens	0
<b>Compétences juridiques et conformité</b>	Connaissance du cadre légal (ce qui est possible ou non)	0
	Excellente connaissance des bases légales métiers	0
<b>Compétences techniques (intégration, interfaces, conception)</b>	Compréhension des interfaces et communication entre applications	0
	Pensée "hors de la boîte", modélisation des besoins, simplicité	0
	Informaticien conscient des réalités terrain	0
<b>Standardisation et accessibilité pour toutes les communes</b>	Solutions standardisées mais accessibles aux petites communes	0
<b>Transparence et communication</b>	Communication transparente	0



Table 16

Un besoin structurant émerge autour de la mise en place d'un outil formalisé de remontée et de priorisation des besoins, notamment via une plateforme partagée. Le COTEC doit réunir des profils hybrides, à la fois techniques et familiers du fonctionnement des administrations communales. Enfin, la proximité terrain, le suivi et l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs apparaissent comme des éléments clés pour garantir la crédibilité du dispositif.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Remontée et priorisation des besoins (outillage &amp; critères)</b>	Plateforme à disposition des partenaires pour remonter les besoins (avec indication du nombre d'habitants)	5
	Nombre de demandes / volume	0
	Temps passé au guichet	0
<b>Compétences et profils à représenter (équilibre terrain/IT)</b>	Professionnels IT avec expérience du fonctionnement d'une administration	4
	Connaissance du sujet + aisance informatique	0
	Connaissances métier IT (AVRIC)	0
	Professionnels IT + terrain	0
	Équilibre entre technique et enjeux terrain	0
	Expérience métier / connaissance des processus	0
	Connaissance des besoins des communes	0
<b>Communication, suivi et proximité terrain</b>	Communication, suivi de l'avancement, proximité terrain, écoute	3
<b>Arbitrage standardisation vs besoins locaux</b>	Modules communs + extensions selon besoins	0
	Outil d'arbitrage petites vs grandes communes	0
	Analyse systématique des besoins par le COTEC + validation partenaires	0
	Équilibre entre écoute des communes et standardisation	0
<b>Rôles clés et indépendance (garde-fous)</b>	Indépendance vis-à-vis des fournisseurs de solutions	1
	Responsable contrôle des habitants	0
	Responsable IT	0
	Compétences juridiques	0



Table 17

Cet atelier met en évidence des attentes plus diffuses mais structurantes autour de la posture du COTEC, notamment en termes de diplomatie et de communication. Il souligne également un besoin de clarification sur son rôle d'interface entre la plateforme et les exécutifs communaux. Les dimensions plus techniques (architecture, intégration, flux de données) et la couverture exhaustive des compétences sont mentionnées, mais sans émerger comme des priorités immédiates.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences humaines et posture</b>	Diplomatie + communication	1
	Ouvert au changement	0
<b>Compétences métier et couverture des réalités communales</b>	Couvrir l'ensemble des compétences (IT, finances, contrôle des habitants, etc.)	0
	Compétences juridiques	0
	Connaissances réglementaires	0
	Deux représentants métiers insuffisants	0
<b>Architecture, intégration et flux de données (Commune ↔ Canton)</b>	Représenter différentes tailles de communes	0
	Architecture d'entreprise de la commune	0
	Flux de données entre communes et canton	0
<b>Interface de gouvernance opérationnelle (plateforme ↔ exécutif communal)</b>	Intégration aux systèmes communaux	0
	Coordination entre la plateforme et l'exécutif communal	1



Table 18

Cet atelier met en avant l'importance d'un socle minimal de compétences techniques et légales au sein du COTEC, sans pour autant détailler des profils spécifiques. Les autres dimensions : représentation métier, composition, cadre légal ou ouverture aux citoyens, sont bien identifiées mais restent peu prioritaires, suggérant des pistes encore exploratoires. Il en ressort une vision du COTEC où la compétence technique est nécessaire, mais intégrée dans un ensemble plus large encore à structurer.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences techniques et numériques</b>	Connaissances techniques et légales	3
	Ingénieur système / réseau / sécurité	0
	Ingénieur développement	0
	Intérêt pour le numérique / informatique	0
	AVRIC	0
<b>Représentation métiers communaux (administration)</b>	Représentation des administrations communales dans le COTEC	0
	Connaissance globale des prestations administratives	0
	Connaissance de la réalité du terrain	0
	Profils : secrétaire municipal, greffe, contrôle des habitants	0
	2x secrétaires municipaux / greffe	0
	2x préposés office de la population	0
<b>Dimensionnement et composition cible du COTEC</b>	4 représentants métiers avec attention aux tailles de communes	0
	COTEC de 8 personnes avec représentation métier adaptée	0
<b>Cadre légal et réglementaire</b>	Règlements	0
<b>Mécanismes de remontée des besoins et mutualisation</b>	Communauté d'utilisateurs pour remonter besoins et questions	0
	Quota de demandes identiques pour prioriser les solutions	0
<b>Parties prenantes externes (citoyens)</b>	Représentants du public (citoyens) dans le COTEC	0



Table 19

Cet atelier met très clairement en évidence une priorité forte donnée à l'expertise métier communale, en particulier autour du contrôle des habitants et du secrétariat municipal. Les compétences IT sont également valorisées, mais surtout sous l'angle de l'intégration des systèmes et de la qualité de l'expérience utilisateur. Le fonctionnement, la communication et les aspects réglementaires apparaissent en second plan, suggérant que la légitimité du COTEC repose avant tout sur sa capacité à articuler métier terrain et solutions numériques concrètes.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Expérience métier communale (secrétariat / contrôle des habitants / finances)</b>	Préposé au contrôle des habitants expérimenté	3
	Connaissances communales (contrôle des habitants, secrétariat, bourse, etc.)	1
	Secrétaire municipal	1
	Secrétaire municipal (vision transversale)	0
	Métier : contrôle des habitants	0
	Connaissances DdH (préposé)	0
	Responsable contrôle des habitants	0
<b>Compétences IT, intégration et expérience utilisateur</b>	Métier : finances communales	0
	Qualité des interfaces usagers / collaborateurs	4
	Spécialiste d'intégration des solutions logicielles	1
	Technique informatique communale	0
	Sensibilité aux besoins réels des usagers	0
<b>Fonctionnement, communication et conduite du changement</b>	Privacy	0
	Communication COPIL – COTEC	1
	Prévoir des formations sur les solutions standardisées	0
<b>Cadre, règles et périmètre de représentation</b>	Capacité à adapter les processus aux outils IT existants	0
	Règlements	0
	2 représentants métiers insuffisants (autres services à inclure)	0



Table 20

Cet atelier met en évidence une double priorité forte : d'une part un socle technique robuste centré sur l'interopérabilité et la cybersécurité, et d'autre part une représentation élargie des parties prenantes, incluant des experts métiers et même les citoyens. Il introduit également une ouverture vers des logiques de mutualisation à plus grande échelle (intercommunalité), tout en laissant encore peu structurées les modalités concrètes d'arbitrage et d'évolution du COTEC.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences techniques &amp; sécurité (socle SI)</b>	Interopérabilité avec solutions cantonales et logiciels métiers	2
	Protection des données, cybersécurité	2
	Architecture système, protection des données et cybersécurité	1
	Connaissance des outils métier communaux	0
	Connaissance IA	0
<b>Compétences métiers &amp; parties prenantes (représentation)</b>	Collaboration avec l'AVDCH (Association Vaudoise des contrôleurs des habitants)	2
	Expert en contrôle des habitants	2
	Représentant de la population (bénéficiaire)	2
	Compréhension urbanisme / contrôle des habitants (secrétaire municipal)	0
	Prise en compte de la taille des communes	0
<b>Arbitrage, priorisation &amp; standardisation</b>	Axer les décisions sur la standardisation	0
	Cibler les demandes les plus importantes	0
	Hierarchisation selon volume de demandes	0
	Critères : nombre de communes, citoyens, faisabilité, coûts	0
	Gain de temps pour communes et citoyens	0
<b>Organisation territoriale &amp; périmètre (mutualisation)</b>	Intercommunalité / intercantonalité	2
	Organisation par district	0
<b>Évolution de la composition (places tournantes)</b>	Adapter les compétences métiers selon les sujets (places tournantes)	0



Table 1

Cet atelier met en évidence l'importance d'un ancrage fort dans l'écosystème IT, notamment via la collaboration avec les prestataires et la maîtrise des systèmes interconnectés. Il souligne également une orientation claire vers les usagers, complétée par un besoin de compétences juridiques appliquées aux métiers communaux. Les mécanismes d'arbitrage et la représentation des communes restent en revanche peu structurés à ce stade, laissant entrevoir des dimensions à formaliser.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences juridiques &amp; relais métiers</b>	Juriste	1
	Associations professionnelles	1
	Connaissances approfondies des lois (LCH, LHR, protection des données, etc.) + pratique métier (office de la population, bourse, greffe)	1
<b>Orientation usagers &amp; processus</b>	Orienté usagers	3
	Orienté processus	0
<b>Compétences IT &amp; intégration SI (écosystèmes + prestataire)</b>	Collaboration étroite avec le prestataire informatique externe	3
	Connaissance des écosystèmes (eSéances, GED, SIT, etc.)	3
	Un informaticien	0
<b>Représentation des réalités communales (tailles, métiers, contrôle habitants)</b>	Connaissance des différentes tailles de communes	0
	Connaissance du contrôle des habitants	0
	Employé IT communal dédié	0
<b>Arbitrage &amp; critères de priorisation</b>	Arbitrage via consultation d'un groupe d'utilisateurs	0
	Arbitrage par vote des communes	0
	Besoin partagé par au moins 1/3 des communes	0
<b>Appui ponctuel (pool d'experts)</b>	Groupe d'experts mobilisables au besoin	0



Table 2

Cet atelier met en avant l'importance d'un équilibre entre compétences techniques, métier et pilotage, avec une attention particulière à l'expérience utilisateur et aux capacités de gestion de projet. Il introduit également une clarification du rôle du COTEC dans le processus décisionnel, avec un arbitrage renvoyé au COFIL. Enfin, il fait émerger une logique de standardisation modulaire des solutions, encore peu structurée mais perçue comme une piste pertinente.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Compétences et profils à représenter (technique, métier, pilotage)</b>	Compétences : informatique, métier (bureau communal), écoute	2
	Mix de compétences : technique, organisations publiques, finances et gestion de projet (SMP / IPMA)	2
	Expérience utilisateur	2
	Programmation / configuration, sécurité, connaissance des services communaux	0
	Cybersécurité	0
	Data management + standards de communication	0
<b>Représentation des secteurs et des métiers (couverture du terrain)</b>	1 représentant par secteur	0
	Représenter tous les métiers impactés par le portail	0
	Adapter la représentation selon la priorisation des prestations	0
	Expérience du terrain	0
	Expérience de projets publics réussis	0
<b>Arbitrage et circuit de décision (COTEC vs COFIL)</b>	Arbitrage → COFIL	1
	Arbitrage participatif (votes / nombre de demandes)	0
<b>Standardisation et modularité des solutions (mutualisation)</b>	Solutions standardisées avec vote (modèle eSéances)	1
	Standard de base + modules complémentaires	0

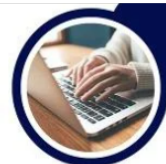


Table 3

Cet atelier met en évidence une attente structurée autour d'une composition type du COTEC combinant profils techniques, métiers, juridiques et interfaces externes. Il confirme l'importance d'une forte expérience métier orientée services aux habitants, ainsi qu'une exigence de solutions évolutives et adaptables. Les dimensions liées à la sécurité, à l'intégration et aux compétences techniques sont bien présentes, mais restent en arrière-plan par rapport à la structuration organisationnelle et à l'utilité concrète pour les communes.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Organisation et composition du COTEC</b>	Disponibilité des membres	0
	Force de proposition / vision	0
	Communication / relations humaines	0
	Composition type : 2 techniques, 2 métiers (service population), 1 lien canton, 1 lien prestataire, 1 juriste / DPO (Data Protection Officer)	2
	Variante de composition (tech, métiers, prestataire, juridique, IGov)	0
	Représentation de communes de tailles différentes	0
<b>Sécurité, protection des données et cyber</b>	Sécurité informatique primordiale	0
	Compétences en protection des données	0
	Cybersécurité, données sensibles, cryptage	0
<b>Solutions, intégration et écosystème (IGov / prestataires)</b>	Intégration des solutions existantes	0
	Collaboration avec la Confédération / IGov portal	0
	Développement de solutions externes (ex. eSéances)	0
	Représentant d'un autre projet cantonal	0
	Expérience d'autres cantons (Fribourg, Valais, Jura, etc.)	0
<b>Expérience métier orientée services aux habitants</b>	Expérience des prestations communales délivrées aux habitants	3
	Accessibilité pour tous (y compris non spécialistes IT)	0
<b>Exigences produit : flexibilité, évolutivité, paramétrage</b>	Solutions évolutives facilement	2
	Flexibilité / adaptabilité	0
	Paramétrage	0
<b>Compétences techniques (capacité d'exécution)</b>	Compétences techniques avérées	0



Table 4

Cet atelier met en évidence un principe structurant fort : la standardisation doit primer sur la personnalisation, afin de garantir simplicité et cohérence pour les usagers. Il souligne également l'importance d'intégrer des mécanismes d'écoute (notamment via sondages) dans les processus d'arbitrage. Enfin, il insiste sur une posture pragmatique du COTEC, orientée compromis, tout en laissant en arrière-plan les questions de représentation métier et d'organisation interne.

Cluster	Post-it / Idée	Votes
<b>Arbitrage standardisation vs personnalisation (principes)</b>	La standardisation doit primer sur la personnalisation (simplicité, expérience homogène)	2
	Standardisation selon les besoins majoritaires	1
	Pesée d'intérêt du plus grand nombre	0
	Déterminer le niveau pertinent de personnalisation	0
<b>Écoute utilisateurs et mécanismes d'arbitrage (sondages)</b>	Sondage auprès des utilisateurs	2
	Arbitrage basé sur sondages ou résultats d'ateliers	0
<b>Posture et engagement des membres (pragmatisme, disponibilité, compromis)</b>	Pragmatisme	1
	Implication des membres	0
	Disponibilité des membres	0
	Capacité à faire des compromis	0
<b>Représentation métiers communaux (processus, terrain, guichets)</b>	Connaissance des processus métiers	0
	Vision globale des processus	0
	Connaissance des guichets et interactions administratives	0
	Connaissance du terrain	0
<b>Profils métiers ciblés (Contrôle des habitants, greffe)</b>	Représentants contrôle des habitants et greffe	0
	Spécialiste contrôle des habitants	0
	Spécialiste greffe	0
<b>Compétences numériques, UX et cybersécurité</b>	Notions UX/UI	1
	Aisance avec les technologies	0
	Connaissances informatiques générales	0
	Expertise informatique	0
	Cybersécurité	0
<b>Organisation et efficience (ressources, sous-groupes)</b>	Optimisation des ressources	0
	Création de sous-groupes thématiques	0
<b>Représenter toutes les communes et centrer sur les besoins</b>	Se mettre à la place de toutes les tailles de communes	0
	Mettre les besoins habitants / administration au centre	0