



1 PRÉAMBULE

L'année 2025 a été marquée par un travail soutenu de la Commission de gestion, qui s'est réunie à neuf reprises afin d'exercer sa mission de surveillance, d'analyse et de recommandation. Les séances ont permis d'aborder des thématiques essentielles au bon fonctionnement de la commune, notamment la gestion des projets, les dépassements de crédits, la communication entre services et l'organisation interne. Le présent rapport synthétise les principaux éléments traités au cours de l'année, en mettant en lumière les constats, les enjeux et les perspectives identifiés par la commission.

Tout au long de l'année, la Commission de gestion a validé les procès-verbaux des séances précédentes à l'unanimité, témoignant d'un fonctionnement interne harmonieux et d'une compréhension partagée des décisions prises. La commission a également rappelé l'importance, pour chaque commission permanente, d'établir une feuille de route claire en fin de législature. Cet outil doit permettre aux nouveaux membres de s'approprier rapidement leurs missions et de poursuivre efficacement les travaux engagés. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de continuité, de transparence et de professionnalisation du travail des commissions.

Le thème qui a beaucoup intéressé la CGe durant l'année 2025 est celui lié à une interpellation déposée lors de la séance de Conseil Général du 17.02.2025, en lien avec les dépassements de crédits de quatre projets en particulier.

Au cours de cet exercice, la Commission a examiné une requête individuelle déposée par un collaborateur de la municipalité et y a consacré plusieurs séances d'audition et d'analyse.

La CGe établit le présent rapport pour présentation au Conseil général.

2 DÉPASSEMENTS DE CRÉDITS

L'un des dossiers majeurs de l'année a été l'examen de certains dépassements de crédits survenus dans plusieurs projets communaux. Afin de comprendre les causes de ces dépassements et d'identifier des pistes d'amélioration, la commission a procédé à plusieurs auditions, notamment celles du responsable administratif du service Énergies & Réseaux, du responsable administratif du service des Domaines publics et de Pierre Sommer, en qualité d'ancien responsable du dicastère des Domaines publics. Ces entretiens ont permis de dresser un diagnostic qui peut être partagé comme suit ;



- **Constats généraux**

Les dépassements de crédits observés concernent plusieurs projets d'importance, dont certains ont dépassé les montants initiaux de plusieurs dizaines, voire centaines de milliers de francs. Les causes identifiées sont multiples :

- **Manque d'anticipation** dans la planification des travaux.
- **Données techniques obsolètes**, notamment des plans incomplets ou imprécis.
- **Communication insuffisante** entre les services techniques et le Conseil municipal.
- **Décisions prises tardivement**, parfois dans l'urgence.
- **Frais de régie imprévisibles**, souvent ajoutés après l'adjudication.
- **Absence de workflows clairs**, entraînant des pratiques hétérogènes selon les services.

Ces éléments ont conduit à une perte de maîtrise des coûts et à des difficultés de suivi pour les autorités politiques.

- **Audition du responsable administratif du service Énergies & Réseaux – Analyse des dépassements et fonctionnement interne**

L'audition de ce responsable a permis de mieux comprendre les mécanismes ayant conduit aux dépassements de crédits observés dans plusieurs projets communaux. Il a expliqué que certains crédits avaient dû être validés rapidement en raison de contraintes de temps, ce qui limitait la possibilité d'anticiper pleinement les impacts financiers. Selon lui, ces dépassements ne résultent pas d'erreurs individuelles, mais d'un ensemble de facteurs structurels et organisationnels.

Il a souligné que la nouvelle structure administrative, plus plate et moins hiérarchisée, avait modifié les responsabilités et les flux d'information. Si cette organisation offre davantage d'autonomie aux responsables administratifs, elle nécessite aussi des processus clairs et uniformes, qui font encore défaut. Il a notamment relevé que le traitement d'une facture pouvait impliquer jusqu'à sept validations successives, ce qui ralentit les procédures et augmente le risque de perte d'information. Il recommande que la validation des dépenses intervienne au moment de la commande, lorsque les montants sont encore maîtrisables, plutôt qu'au moment de la facture.

Le responsable administratif du service Énergies & Réseaux a également insisté sur le rôle des **frais de régie**, souvent ajoutés après l'adjudication et susceptibles de représenter une part importante des dépassements. Dans le cadre des soumissions fédérales, la commune doit attribuer les travaux à l'entreprise la plus favorable selon des critères stricts, ce qui limite la possibilité d'éviter les prestataires qui pratiquent des offres initiales basses compensées ensuite par des ajouts successifs.

Enfin, il a relevé que la communication entre les services et le Conseil municipal, bien qu'existante, reste parfois trop tardive ou trop succincte. Certaines informations essentielles, notamment celles liées aux imprévus ou aux risques de dépassement, ne sont pas toujours transmises en temps utile. Selon lui, les dépassements observés doivent être compris comme le symptôme d'un système perfectible, et non comme un manque de professionnalisme des employés.



- **Audition de l'ancien responsable politique du dicastère Domaines publics – dépassements de crédits et communication interne**

L'audition de l'ancien CM en charge a permis d'apporter un éclairage politique et opérationnel sur les dépassements de crédits constatés dans plusieurs projets communaux. En tant qu'ancien responsable de dicastère, il a expliqué que la communication avec l'ancien responsable du service technique, avait été difficile et parfois insuffisante. Selon lui, certains projets avaient été engagés ou poursuivis sans que les informations essentielles ne soient transmises au Conseil municipal en temps utile. Il a notamment évoqué des sondages préalables qui auraient été mal réalisés ou incomplets, ce qui a conduit à des imprévus importants en cours de chantier, notamment sur le projet des Prés-Renaud. Ces lacunes techniques ont entraîné des corrections structurelles plus lourdes que prévu, et donc des coûts supplémentaires significatifs.

L'ancien CM a également expliqué que certaines offres initiales semblaient volontairement basses, ce qui pouvait fausser la perception des coûts réels au moment de l'adjudication. Il a rappelé que les contraintes cantonales, notamment celles de l'OACOT, intervenaient parfois tardivement et pouvaient imposer des modifications substantielles en cours de route. Il a souligné que le Conseil municipal avait parfois été mis devant le fait accompli, faute d'informations transmises suffisamment tôt par les services. Selon lui, même si certains dépassements étaient inévitables, une meilleure anticipation et une communication plus régulière auraient permis d'en limiter l'ampleur ou, à tout le moins, de préparer le politique à ces évolutions.

Enfin, il a insisté sur la nécessité d'intégrer des marges plus réalistes dans les budgets soumis au vote, afin d'éviter que les montants présentés ne soient systématiquement revus à la hausse, bien qu'il comprenne le désir d'avoir des offres basses pour des raisons stratégiques.

- **Audition du responsable administratif du service des Domaines publics – diagnostic technique et organisationnel**

L'audition de ce responsable a apporté une perspective technique approfondie sur les causes structurelles des dépassements de crédits. Entré récemment en fonction, il a hérité de plusieurs projets déjà en cours et a rapidement constaté que de nombreux plans et données techniques de la commune étaient obsolètes, incomplets ou imprécis. Il a expliqué que ces lacunes entraînaient régulièrement des découvertes fortuites en cours de chantier, telles que des conduites non répertoriées, des chambres de rétention inconnues ou des infrastructures vieillissantes dont l'état réel n'était pas documenté. Ces imprévus génèrent inévitablement des coûts supplémentaires, parfois importants, et compliquent la planification initiale.

Le responsable administratif du service des Domaines publics a également relevé que les méthodes de travail au sein des services techniques manquaient d'uniformité. Chaque employé avait développé ses propres habitudes de classement, de suivi ou de documentation, faute de procédures communes. Cette hétérogénéité rend difficile la transmission des dossiers, la coordination entre services et la continuité des projets. Il a souligné l'importance de mettre en place une structure de classement informatique cohérente, ce qu'il a commencé à faire



avec ses collègues, ainsi que la nécessité de moderniser les outils de travail, notamment la cartographie communale.

Il a également insisté sur l'importance d'un dialogue régulier entre les services techniques et le Conseil municipal. Selon lui, les élus doivent être informés rapidement des imprévus rencontrés sur les chantiers, afin de pouvoir prendre des décisions éclairées et éviter que les dépassements ne s'accumulent sans contrôle. Enfin, il a suggéré d'engager temporairement un dessinateur pour remettre à jour les plans et données techniques, ainsi que l'idée d'exiger une mise à jour systématique des plans avant tout projet dépassant un certain seuil financier. Ces mesures permettraient de réduire les risques d'imprévus et d'améliorer la précision des devis.

• **Conclusions de la Commission**

À l'issue de ces auditions, la Commission de gestion a pu établir un diagnostic clair et partagé sur les causes des dépassements de crédits. Il apparaît que ces dépassements ne résultent pas d'un seul facteur isolé, mais d'un ensemble de problématiques structurelles, organisationnelles et communicationnelles. Les auditions ont mis en évidence un manque d'anticipation dans la planification des projets, des données techniques obsolètes, une communication parfois insuffisante entre les services et le politique, ainsi que des processus internes trop peu formalisés. Ces éléments combinés ont conduit à une perte de maîtrise des coûts et à des difficultés de suivi pour les autorités.

La commission estime que des améliorations significatives peuvent être apportées. Elle recommande notamment de clarifier les workflows internes, de renforcer la communication entre les services et le Conseil municipal, de mettre à jour les plans et données techniques, et d'intégrer des marges plus réalistes dans les budgets soumis au vote. Elle souligne également l'importance d'une meilleure transmission des dossiers lors des changements de responsables, afin d'éviter les pertes d'information et les ruptures de continuité.

Enfin, la commission prévoit de poursuivre son travail en collaboration avec le nouveau responsable financier, une fois celui-ci pleinement en fonction. L'objectif est d'obtenir les documents nécessaires pour approfondir l'analyse et formuler des recommandations encore plus précises dans le prochain rapport annuel.

• **Perspectives et recommandations**

Au terme de l'année 2025, la Commission de gestion identifie plusieurs axes prioritaires pour améliorer le fonctionnement communal :

1. **Renforcer la communication interne**, en particulier entre les services techniques et le Conseil municipal.
2. **Clarifier et uniformiser les processus/workflows**, notamment en matière de validation des dépenses et de suivi des chantiers.
3. **Mettre à jour les plans et données techniques**, afin de réduire les imprévus et d'améliorer la précision des devis.
4. **Assurer une meilleure anticipation des coûts**, en intégrant des marges plus réalistes dans les budgets soumis au vote.



5. **Améliorer la transmission des dossiers**, notamment lors des changements de responsables.

Ces recommandations visent à renforcer la transparence, la maîtrise financière et l'efficacité globale de l'administration communale.

3 FEUILLE DE ROUTE

Au cours de l'année, la Commission de gestion a également consacré du temps à l'élaboration et à la mise à jour de sa propre feuille de route. Cette démarche vise à clarifier, dès le début de chaque législature, les tâches, responsabilités et modes de fonctionnement de la commission. L'objectif est de garantir une continuité dans le travail, d'assurer une compréhension commune des missions confiées par le règlement communal et de permettre aux nouveaux membres de s'intégrer rapidement et efficacement.

La commission rappelle par ailleurs que **chaque commission permanente** a la responsabilité d'établir ou de réviser sa feuille de route **avant la fin de la législature actuelle**. Cet outil constitue un élément essentiel pour assurer la cohérence du travail intercommissions et pour permettre aux futurs membres de disposer d'un cadre clair dès leur entrée en fonction.

4 DEMANDE D'AUDITION

Au cours de l'année 2025, la Commission de Gestion (CGe) a été saisie par un employé de la municipalité qui sollicitait son intervention dans une situation susceptible de conduire à une procédure de licenciement. La Commission a examiné la demande avec attention et a longuement auditionné l'intéressé afin de comprendre la portée de sa requête et les éléments qu'il souhaitait porter à son appréciation.

À l'issue de cette analyse, la Commission a considéré qu'il ne lui appartenait pas d'intervenir à ce stade. Conformément à son mandat, elle a rappelé que son rôle ne consiste pas à se substituer aux mécanismes institutionnels prévus pour le traitement de ce type de situations.

La Commission souligne toutefois qu'elle n'exclut pas d'examiner ce dossier ultérieurement, une fois la procédure terminée, afin d'évaluer si les règles et processus institutionnels ont été appliqués de manière conforme. Un tel examen ne pourrait être mené qu'en garantissant l'équité de traitement, ce qui impliquerait l'audition de l'ensemble des parties concernées. Cette exigence demeure indispensable pour préserver l'impartialité et la crédibilité des travaux de la CGe.

5 CONCLUSION

L'année 2025 a été riche en enseignements pour la Commission de gestion. Les travaux menés ont permis d'identifier certaines problématiques structurelles, mais également de mettre en lumière la volonté des services et des autorités de progresser et d'améliorer les pratiques. La commission poursuivra son travail avec la même rigueur et le même souci de transparence, afin de contribuer à une gestion communale saine, efficace et tournée vers l'avenir.



6 REMERCIEMENTS

La CGe tient à remercier toutes les personnes qu'elle a auditionnées ou qui ont répondu à ses questions orales ou écrites.

Leur disponibilité, leurs explications et leurs réponses sont des éléments essentiels pour que notre Commission puisse exécuter son mandat.

Tramelan, le 5 mars 2026

Le président

Le secrétaire

Sébastien Wyss

Christophe Vienat