



Audit à l'attention du Conseil général relatif aux travaux publics de la commune de Valbirse	
Durée de l'audit	30.05.2023 – 24.03.2025
Annonce à l'assemblée CG	24.03.2025
Synthèse / Rapport à l'assemblée CG	
Auditeurs	Vincent Affolter, Eric Charpié, Selena Metthez

Conseil communal : CC

Conseil général : CG

Commission de gestion et de surveillance : CGS

I. Cadre de l'audit

Le présent audit s'inscrit dans une démarche d'évaluation approfondie de l'organisation des travaux publics. L'objectif de cette analyse est de fournir une vision claire et objective des pratiques actuelles en matière de gestion du personnel, de l'organisation des tâches et de la répartition des charges de travail, de l'efficacité des processus, ainsi que de l'optimisation des coûts et des ressources financières allouées. La CGS souhaite par cette étude examiner si les moyens engagés par la commune sont adéquats et si leur emploi correspond aux objectifs de service public.

La Commission relève qu'il n'existe actuellement aucun document public accessible, par exemple via le site internet de la commune, qui renseignerait sur la structure organisationnelle des travaux publics, comme un organigramme, des directives de gestion du personnel ou un cahier des charges précisant les rôles et responsabilités. Cette absence de documentation publique a nécessité des entretiens directs et une collecte d'informations auprès des personnes en charge de ces activités, afin de mieux comprendre l'utilisation actuelle des ressources humaines et matérielles.

Le domaine des travaux publics occupe une place essentielle dans le quotidien des citoyens de Valbirse, en étant non seulement un secteur central de services mais aussi une vitrine des engagements communaux en termes de qualité de vie et de durabilité. C'est pourquoi la CGS a jugé nécessaire de concentrer cet audit sur les axes prioritaires de gestion et de performance, afin de dégager des pistes d'amélioration qui répondent aux attentes des habitants et renforcent l'efficacité du service public. Par cette démarche, la CGS vise à garantir que l'administration des travaux publics serve au mieux les intérêts communaux, tout en valorisant la transparence et la rigueur dans la gestion de ce domaine fondamental.

II. Etape 1 : séance avec les responsables des travaux publics

Lieu : Chemenay 11, Bévillard

Date : 14.11.2023

Observations

Structure organisationnelle

La commune dispose d'un organigramme général, mais pas d'un organigramme spécifique aux travaux publics. L'absence d'un organigramme dédié peut nuire à la clarté des responsabilités et à l'efficacité de la coordination.



La coordination des équipes se fait actuellement principalement par le chef des services techniques et le chef de la voirie, qui supervisent ensemble une équipe composée de trois cantonniers et d'un fontainier. Les interactions entre les différents services sont essentielles, en particulier avec le service de piquet, pour garantir une bonne circulation de l'information et une réponse rapide aux demandes.

Réunions et communication

Les réunions formelles avec le conseiller communal responsable des travaux publics se déroulent de manière sporadique, se tenant uniquement lorsque des enjeux spécifiques nécessitent une attention particulière. Cette approche permet une certaine flexibilité dans la gestion des projets. Toutefois, aucun procès-verbal formel pour documenter les discussions n'est dressé lors de ces séances. En conséquence, les décisions et sujets abordés lors de ces réunions sont souvent partagés verbalement.

Pour compenser la rareté des réunions formelles, des échanges réguliers par email sont mis en place entre les membres de l'équipe. Ces communications numériques permettent de diffuser des informations en temps réel concernant les développements des projets en cours et les urgences à gérer. Grâce à ce système, les membres de l'équipe restent informés des priorités, des mises à jour sur les interventions et des ressources nécessaires.

Moyens et infrastructures

Bien que globalement satisfaits des locaux et équipements mis à dispositions, les responsables des travaux publics soulignent la nécessité de renouveler certains équipements vieillissants, notamment les véhicules, qui sont en fin de vie. Les personnes responsables des travaux publics ont transmis leur souci de respecter les normes de sécurité. L'équipe souligne un besoin croissant pour des machines supplémentaires, comme un équipement de désherbage performant et des outils écologiques, en réponse aux attentes croissantes de la population pour une gestion durable de l'espace public.

Planification des tâches et gestion des imprévus

Les tâches sont classées en deux catégories : les urgentes, telles que le déblayage hivernal et la gestion des grilles de drainage, et les tâches de routine, qui comprennent l'entretien des routes et la surveillance des infrastructures. Cette répartition permet de prioriser les interventions essentielles pour garantir la sécurité publique.

Toutefois, une responsabilité importante est attribuée aux employés, notamment aux cantonniers, qui se retrouvent parfois en position de décider seuls des mesures à prendre en cas d'urgence ou de problème technique. Cette autonomie, bien que louable dans certaines circonstances, peut devenir contre-productive lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un soutien organisationnel et hiérarchique adéquat. Par exemple, il est attendu qu'en l'absence du chef cantonnier, ses collègues prennent leurs propres initiatives.

Les observations montrent également que la planification des tâches repose souvent sur des instructions verbales ou des initiatives individuelles prises « sur le moment ». Bien que cette flexibilité permette une réactivité, elle accentue le risque que certaines tâches non urgentes soient négligées ou que des redondances surviennent, en particulier en l'absence de supervision continue.

Interaction avec d'autres services

La collaboration entre le service des travaux publics et les autres services municipaux est perçue comme positive. Cette dynamique est essentielle pour assurer l'efficacité des projets et pour répondre aux besoins des citoyens de manière intégrée.

Les canaux de communication informels, tels que les discussions impromptues et les échanges par messagerie instantanée, sont largement utilisés pour partager des informations



sur les projets en cours. Ces interactions informelles favorisent un climat de confiance et d'ouverture, permettant aux différents services de s'adapter rapidement aux changements et d'aborder les problèmes de manière collaborative.

En outre, des réunions régulières sont organisées entre les responsables des travaux publics et ceux d'autres services. Ces rencontres formelles permettent d'harmoniser les objectifs de chaque service et de s'assurer que les projets de construction ou de rénovation sont alignés avec les priorités stratégiques de la municipalité. Par ailleurs, la planification conjointe des projets permet de mieux anticiper les besoins en ressources, de coordonner les efforts et de maximiser l'impact des initiatives sur le terrain.

Culture de la sécurité et de la durabilité

Les responsables des travaux publics mettent en avant l'importance de la sécurité et de la durabilité dans toutes leurs interventions. Ils ont mis en place des mesures pour garantir la sécurité des employés sur le terrain, tout en intégrant des pratiques de durabilité, comme l'utilisation de matériaux recyclés.

III. Etape 2 : séance avec les responsables du service des eaux

Lieu : local du fontainier, Bévillard

Date : 29.04.2024

À la suite de nos précédentes séances avec le service des travaux publics, il est devenu évident qu'une analyse des interactions entre les différents services municipaux, et plus particulièrement avec le service des eaux, s'avérait essentielle.

La gestion des urgences, comme les fuites d'eau ou les problèmes de drainage, exige une réponse rapide et coordonnée. Cette dynamique souligne l'importance de clarifier les rôles et les responsabilités de chaque service, tout en favorisant une culture de collaboration qui puisse répondre efficacement aux défis quotidiens. Par conséquent, la séance avec le service des eaux a été envisagée comme une opportunité non seulement d'évaluer les pratiques existantes, mais aussi d'identifier les synergies potentielles qui pourraient améliorer l'ensemble des opérations municipales. En examinant les procédures en place, la CGS a également cherché à comprendre comment les ressources peuvent être mieux allouées, et comment chaque service peut tirer parti des expertises de l'autre pour optimiser le fonctionnement global de notre commune.

Observations

Lors de la séance du 29 avril 2024, plusieurs points importants ont été soulevés concernant le service des travaux publics, notamment en ce qui concerne la gestion des tâches, la formation du personnel et l'organisation du service de piquet. Il a été constaté que la gestion des interventions, notamment en cas d'urgence, repose souvent sur l'initiative des cantonniers et leur capacité à improviser. Cela crée un manque de structuration dans les processus et peut entraîner une inefficacité ou des erreurs dans la gestion des tâches.

En matière de formation, bien que des efforts aient été faits pour transmettre des compétences aux cantonniers, notamment à travers des formations internes et des formations pratiques sur le terrain, certaines compétences techniques ne sont pas transmises. Le personnel des travaux publics a acquis une expérience sur le terrain, mais il semble qu'une autonomie complète ne sera jamais possible, surtout en l'absence du fontainier, qui est le seul à maîtriser certains aspects techniques des interventions.



Bien que le service de piquet soit organisé avec un planning annuel et que les cantonniers assurent une grande partie du travail, l'absence de certains employés, notamment en période de vacances, peut perturber le bon déroulement des interventions. En particulier, l'absence du fontainier lors de ses congés représente un point de vulnérabilité, car cela laisse les cantonniers en charge d'opérations complexes, sans le soutien d'un spécialiste.

IV. Problèmes constatés

Manque de documentation formelle

La CGS révèle un manque de structuration formelle dans la communication entre les membres des travaux publics. Les informations transitent principalement par courriels ou discussions verbales, sans établissement systématique de procès-verbaux, même pour les réunions régulières. Ce mode de fonctionnement, bien qu'adapté aux imprévus, complique la traçabilité des décisions et le suivi des tâches assignées. De plus, l'absence d'un organigramme spécifique aux travaux publics et de documentation claire sur la distribution des responsabilités exacerbe cette situation, augmentant les risques de redondance ou d'omissions.

Par ailleurs, le service des eaux a également soulevé des préoccupations similaires concernant le manque de formalisation dans leur propre documentation, indiquant que cette situation pouvait entraver la coordination interservices.

Précision des plans de canalisations et de conduites

Les plans digitalisés des canalisations et des conduites, bien qu'essentiels pour la planification et la réalisation des interventions, présentent parfois des écarts significatifs par rapport aux conditions réelles sur le terrain. Ces divergences peuvent découler de plusieurs facteurs, notamment des mises à jour incomplètes des données, des erreurs lors de la numérisation, ou des modifications apportées aux infrastructures sans actualisation des plans. Dans le contexte de la voirie, ces incohérences compliquent la tâche des équipes intervenantes, qui doivent souvent effectuer des ajustements sur place, entraînant des retards et une augmentation des coûts d'intervention. Les difficultés rencontrées par les cantonniers, telles que des informations inexactes sur l'emplacement des conduites, mettent également en lumière le besoin d'une meilleure précision dans les plans de voirie.

Formation et autonomie

Une opportunité d'amélioration concerne la formation des cantonniers, en particulier en lien avec les tâches techniques relatives au service des eaux. Bien que les cantonniers aient acquis de l'expérience sur le terrain, notamment grâce à des formations internes, il apparaît que cette formation reste superficielle. Actuellement, seuls quelques cantonniers bénéficient d'une formation poussée, principalement assurée par le fontainier. Elles sont effectuées avec les moyens à disposition. Cependant, la dépendance à un seul formateur et l'absence de formation systématique pour tous les cantonniers limitent leur autonomie, en particulier lors de l'absence du fontainier. Afin d'améliorer l'efficacité et la réactivité des interventions, il serait pertinent d'instaurer un programme de formation continue plus formel, qui inclut non seulement des séances pratiques, mais aussi des formations théoriques sur les outils, les plans et les procédures spécifiques au service des eaux. Une telle démarche permettrait de renforcer l'autonomie des cantonniers, d'assurer une meilleure continuité des opérations et de réduire les risques d'erreurs lors des interventions urgentes ou complexes.

Répartition de la charge de travail et dotation en personnel



La gestion de la charge de travail au sein du service des travaux publics est affectée par des fluctuations saisonnières, avec un manque de personnel durant l'été dû aux rotations de vacances, et une charge de travail élevée en hiver en raison des tâches liées à l'entretien des routes et à la gestion de la neige.

Bien que des périodes de forte activité soient identifiées comme critiques, une absence de planification claire et structurée des missions quotidiennes doit être mise en évidence. Cette lacune conduit souvent les employés à gérer des urgences de manière réactive ou à manquer de directives précises lorsque des tâches prioritaires ne sont pas définies.

V. Opportunités d'amélioration

La formalisation des communications et des réunions est une priorité. Cela inclut la mise en place d'une documentation systématique pour les réunions, à travers des procès-verbaux et des comptes rendus réguliers. Cette démarche garantirait une meilleure traçabilité des décisions, facilitant ainsi le suivi des projets et des tâches.

La planification des tâches doit également être optimisée en instaurant des protocoles clairs pour la gestion des imprévus et en utilisant des outils adaptés pour organiser les priorités quotidiennes. Cela inclut la mise à jour des plans techniques et la création d'un tableau de bord centralisé pour suivre les tâches, les interventions et les urgences.

Une attention particulière doit être portée à la supervision et à la répartition des responsabilités. La définition claire des rôles et des responsabilités dans un organigramme adapté permettrait d'améliorer l'encadrement et d'éviter les situations de flou organisationnel qui nuisent à l'efficacité.

Par ailleurs, une réflexion sur la gestion des relations avec les prestataires externes est nécessaire. Bien que ces partenariats soient indispensables, il est crucial de diversifier les fournisseurs et de réduire la dépendance à des acteurs spécifiques en renforçant les compétences internes.

La mise en place d'un programme de formation continue structuré pour les cantonniers, particulièrement en ce qui concerne les interventions liées au service des eaux, peut être pertinent. Cela inclurait des formations théoriques et pratiques sur les outils, les plans et les procédures spécifiques, afin de renforcer leur autonomie, améliorer la réactivité des interventions et garantir une continuité efficace des opérations, même en l'absence du fontainier.

Enfin, la gestion budgétaire et la conformité aux réglementations doivent être abordées avec une approche stratégique. Cela pourrait inclure l'optimisation des ressources disponibles, la priorisation des interventions critiques, et la défense d'une allocation budgétaire mieux adaptée aux besoins réels du service.

Ces améliorations combinées permettraient de renforcer la capacité des travaux publics à répondre efficacement aux besoins de la commune, tout en garantissant une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières.



VI. Points forts constatés

- Le service des travaux publics remplit ses attributions. Une grande confiance est donnée aux employés qui travaillent de manière autonome et réactive.
- Les responsables répartissent les tâches urgentes et les tâches de routine.
- Les membres de l'équipe sont informés du suivi des interventions et des priorités en cours par voie numérique (e-mails, WhatsApp).
- Bonne interaction entre les travaux publics et le service des eaux qui permet une collaboration efficace.
- Le service de piquet est clairement planifié et suivi.
- Les personnes entendues ont été très ouvertes et ont participé à cet audit dans un esprit très constructif.

VII. Remerciements

Les membres de la CGS remercient toutes les personnes ayant participé à l'audit.