



**Procès-verbal de la séance extraordinaire
du Conseil général de la Ville et Commune de Boudry
du mardi 18 novembre 2025**

La séance du Conseil général, réuni à la salle du Conseil général de l'Hôtel de Ville, à 20h00, est ouverte et présidée par M. S. Rossetti, Président.

Ordre du jour :

1.	Appel	2
2.	Restitution de l'audit de gouvernance de l'administration communale par le cabinet d'audit Pragmatiq	2
3.	Présentation du plan d'action par le Conseil communal	3
4.	Questions	3

1. Appel

L'appel fait constater la présence des 39 membres suivants :

- | | |
|---|---|
| 1. Aubert Sylvie | 22. Monteiro Ramos Carlos |
| 2. Barrabas Romain | 23. Mühlematter Daniel |
| 3. Belgrano Martine | 24. Musitelli Delio |
| 4. Blanc Stephen | 25. Oliva Patrick |
| 5. <i>Böhm Jean-Daniel (suppléant)</i> | 26. Paz Sandro |
| 6. Brossard Marc | 27. Petermann Jean-Michel |
| 7. Buschini Claude | 28. Piscopiello Cosimo |
| 8. Chapuisod Nathalie | 29. Rais Cécile |
| 9. Couverchel Marc | 30. Rigaux Michel |
| 10. Da Silva Helder | 31. Rossetti Sam |
| 11. De Nuccio Emanuele | 32. Rota Danilo |
| 12. Durnat Lopez Carole | 33. Rousseau Maryse |
| 13. Fasel Stéphane | 34. Rousseau Nicolas |
| 14. Fortin Michel | 35. Sandoz Alain |
| 15. Gillardin Caroline | 36. Vicario Fabio |
| 16. Keller Stéphane | 37. Vuillaume John |
| 17. <i>Kneubühler Jean-Pierre (suppléant)</i> | 38. Vuillaume Jonas |
| 18. Koller Jenny | 39. Wessner Jérôme (arrivé avec quelques minutes de retard) |
| 19. Lüthi Paul | |
| 20. Matthey Fanny | |
| 21. <i>Meisterhans Pierre (suppléant)</i> | |

Par conséquent, la majorité absolue est fixée à 20.

Membres excusés : Mesdames A. De Montmollin, L. Dubois, O. Musitelli-Taillard et P. Preisig Ducommun et Monsieur P. Pedimina

Tous les membres du Conseil communal sont présents : M. P. Chapuisod (PLR), président, M. E. Dubois (VERT-E-S), vice-président, Mme A. Macherel Rey (PS), secrétaire, Mmes M. Schlaeppi (PS) et C. Zeter (PLR), membres.

M. S. Rossetti (Président) : De manière générale, je vous rappelle le protocole qui consiste à demander la parole, ensuite, lorsqu'on vous la donne, il faut se lever, annoncer son nom, son prénom et dire au nom de qui vous vous exprimez.

2. Restitution de l'audit de gouvernance de l'administration communale par le cabinet d'audit Pragmatiq

M. P. Chapuisod (CC) : Monsieur le Président du Conseil général, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil général, Mesdames et Messieurs les représentant·e·s de la presse, Mesdames et Messieurs, nous allons procéder ce soir à la restitution de l'audit « organisation et gouvernance » en toute transparence. Les documents présentés ce soir seront disponibles sur ECHO et transmis à la presse sur demande. Je vais maintenant donner la parole à M. B. Baechler et M. Desneux de Pragmatiq, qui vont nous présenter le retour de cet audit.

M. B. Baechler commente la présentation jointe en annexe, pages 1 à 13.

3. Présentation du plan d'action par le Conseil communal

Les Conseillères communales et les Conseillers communaux présentent les décisions au niveau de la structure organisationnelle et de la gouvernance, ainsi que la planification, pages 14 à 25.

4. Questions

M. D. Rota (en son nom) : Comme c'était très petit, je n'ai pas pu tout voir depuis ma place, mais je trouve très intéressant d'amener cette réorganisation. Je ne connais pas en détail le fonctionnement de la Commune, mais je trouve que c'est une excellente initiative. Ce qui me manque un peu, c'est de savoir ce qui est prévu pour mesurer, dans X temps, que ces mesures portent leurs fruits. Comment va-t-on mesurer la qualité du service, et comment cela sera fait d'ici trois, six ou neuf mois ? Je vous remercie de votre attention.

M. P. Chapuisod (CC) : C'est une très bonne question. Je peux simplement préciser qu'il existe une remise en question régulière du fonctionnement de la Commune. Certaines pratiques avaient déjà été réévaluées avant même que cet audit n'apparaisse et ne soit demandé. Nous nous interrogeons en permanence sur la manière dont nous travaillons, afin de déterminer si nous faisons bien ou non. Si nous devions constater que nous allons dans la mauvaise direction, nous solliciterions à nouveau un avis ou nous interviewrions pour corriger la situation.

Mme A. Macherel Rey (CC) : Je pense que l'on peut également préciser que nous avons d'ores et déjà prévu un accompagnement, en tout cas pour l'année 2026.

M. A. Sandoz (en son nom) : Un accompagnement, dans quel sens ?

Mme A. Macherel Rey (CC) : Nous avons confié un mandat à l'entreprise qui nous a audités pour nous accompagner.

M. N. Rousseau (en son nom) : Est-ce que l'on a pu chiffrer le détail des modifications que vous allez introduire ?

Mme M. Schlaeppi (CC) : Cela fera notamment partie du rapport EPT qui vous sera soumis au mois de décembre. Les plus grandes modifications seront au niveau du personnel, des EPT.

Mme C. Zeter (CC) : La réponse sera donc apportée au moment de la présentation du rapport EPT et du budget. Globalement, les changements ne sont pas révolutionnaires, il y a certaines compensations d'un côté et de l'autre.

Mme M. Schlaeppi (CC) : Ce sont surtout des changements organisationnels qui auront un impact moindre sur le budget.

M. A. Sandoz (en son nom) : Vous avez parlé de digitalisation, personnellement je trouve que c'est un thème très « in ». Vous parlez d'être entourés à ce niveau-là : quelle est votre idée pour améliorer, mettre en place, commencer cette digitalisation ?

Mme M. Schlaeppi (CC) : En fait, cela passera principalement par la mise en place de deux outils, comme cela a déjà été évoqué. Nous rencontrons actuellement des difficultés au niveau de la gestion de projet, ce qui n'est pas optimal. Il nous faut donc un outil digital pour répondre à cette problématique, ainsi qu'un second outil pour assurer le suivi des décisions prises. Aujourd'hui, il existe des lacunes à ce niveau, ce qui ralentit nos processus décisionnels et d'action. Nous recherchons donc activement ces deux outils digitaux que nous mettrons en place au sein de la commune.

Mme C. Zeter (CC) : Nous avons déjà prévu d'en tester plusieurs et sommes actuellement en phase d'essai de certains de ces outils. Une fois que nous aurons choisi celui qui nous semble le mieux convenir, nous espérons qu'il permettra d'améliorer certains aspects de notre fonctionnement. Pour l'instant, ces solutions sont encore en test.

Mme S. Aubert (en son nom) : Comment est-ce que cela a été accueilli par les principaux intéressés ?

Mme C. Zeter (CC) : Est-ce que vous pensez à la démarche ou aux résultats ?

Mme S. Aubert (en son nom) : Je pense aux résultats, aux changements de postes, aux cahiers des charges, aux changements hiérarchiques, d'une manière générale.

Mme C. Zeter (CC) : Il y a certaines nouvelles qui étaient plutôt agréables à annoncer et d'autres moins. Cela dépend des personnes qui sont concernées par ce type de restructuration. Nous l'avons communiqué tout à l'heure aux collaborateurs. C'était important pour nous de communiquer d'abord aux collaborateurs, ensuite au Conseil général, ainsi qu'à la presse. À ce stade, les réactions sont encore assez calmes, globalement. On verra dans les semaines qui suivent, lorsqu'il faudra mettre en place les transferts.

M. P. Chapuisod (CC) : Je vous l'ai dit au départ, les décisions qui ont été prises ne sont pas des décisions faciles ; elles n'ont pas été prises à la légère. Inévitablement, il y a des heureux, il y a des malheureux, et nous devons aussi proposer et réagir au vu de ce qui nous semblait être le mieux pour la Commune de Boudry.

M. E. De Nuccio (en son nom) : J'aurais deux questions. La première : dans les slides, l'une mentionne une « compétence financière insuffisante ». Or, à la lecture de l'explication, il me semble qu'il s'agit plutôt d'une question de capacité que de compétence. J'ai donc l'impression que la tournure de phrase manque de précision.

M. P. Chapuisod (CC) : Sur la forme, je peux répondre. Lorsqu'une personne est responsable d'un secteur et qu'elle doit, par exemple, commander quatre pneus, cela peut dépasser la compétence financière que nous lui avons accordée, à savoir CHF 1'000.–. Je pense qu'il est important qu'elle puisse intervenir rapidement et exécuter son travail correctement. C'est dans ce sens-là que nous en parlions. Il y aura donc des réajustements afin que ces personnes aient la capacité de réaliser leur travail dans les plus brefs délais.

Mme C. Zeter (CC) : Et surtout, le problème actuel, c'est que tout remonte au Conseil communal, parce que les cadres n'ont pas de compétences financières suffisantes. Nous sommes donc submergés par des points qui pourraient être réglés de manière satisfaisante à un niveau hiérarchique inférieur. Toutefois, si nous voulons respecter notre système de contrôle interne, tout doit remonter au Conseil communal, car les compétences financières sont rapidement dépassées.

M. M. Deneux (Pragmatiq) : Je pense que le quiproquo vient du terme « compétence », parce qu'en réalité, dans le jargon, nous utilisons aussi bien le terme de capacité financière que celui de compétence financière. On parle de compétence de signature, de compétence financière, et j'imagine que vous avez interprété cela comme une compétence dans le domaine de la finance. L'idée est vraiment de parler de compétence financière au sens de la capacité d'engager de l'argent.

M. E. De Nuccio (en son nom) : Merci. Pour ma deuxième question, on lit par la suite qu'il est question d'incompétences ou d'insuffisances. Je n'arrive pas à comprendre s'il s'agit d'un problème de formation, de compétences techniques liées au métier, et comment ces personnes sont accompagnées

dans le changement, notamment en matière de formation interne et de formation continue. Il y a, par ailleurs, des changements structurels : les personnes changent de rôle, de poste, et j'imagine que celui qui passe du poste A au poste B n'a pas forcément la maîtrise de l'ensemble des éléments. Comment ce changement est-il accompagné au niveau de la formation ?

Mme A. Macherel Rey (CC) : Nous avons rencontré aujourd'hui plusieurs collaborateurs et collaboratrices impactés par ces changements. D'ores et déjà, nous avons reçu, de leur part, des demandes de compléments de formation. Évidemment, nous allons les recevoir, les examiner et les accompagner, afin de voir si ces demandes sont en lien avec ce qui est attendu et si elles répondent à un réel besoin. Il y a tout un travail d'accompagnement du personnel à mener pour atteindre les objectifs et répondre aux besoins qui se révéleront.

Mme C. Zeter (CC) : Par ailleurs, nous avions déjà mis en place une formation réservée aux cadres, aux responsables de secteur, pour leur permettre de mieux endosser leur responsabilité managériale. Elle devait avoir lieu aujourd'hui. Nous l'avons décalé à la fin de l'année, car nous voulions pouvoir inclure tous les « nouveaux », mais c'est une réflexion que nous avons déjà eue et cela devrait permettre de résoudre une partie des questions qui ont été posées par les nouveaux responsables aujourd'hui.

Mme C. Rais (en son nom) : J'ai bien compris que le personnel de l'administration a été interviewé pendant la phase de recherche. Mais, si j'ai bien compris, le personnel administratif n'a pas pris part au plan d'action mis en place par le Conseil communal. Pourquoi ne pas avoir fait participer le personnel de l'administration ? Cela n'aurait-il pas permis de faire émerger des idées qui ne seraient pas venues initialement et, par ailleurs, de favoriser une adhésion plus large à ce plan d'action ?

Mme C. Zeter (CC) : Tout d'abord, en aucun cas les décisions ne sont figées. Nous avons des séances régulièrement organisées avec le personnel et, surtout, avec les cadres, et nous profiterons de ces réunions pour recueillir des réflexions en vue d'une amélioration continue. Il n'est pas exclu, et nous espérons bien, associer le personnel à la mise en œuvre. Comme vous l'avez vu, il y a un certain nombre d'intentions ; nous sommes en train de travailler à leur mise en œuvre et nous pourrons inclure le personnel communal. Après, il y a un stade où certaines décisions doivent être prises : cela ne peut pas être ouvert à l'ensemble des collaborateurs ni à la population. Il faut déterminer une voie de gouvernance qui ne peut pas être ouverte à tout le monde, et cela est clair.

M. R. Barrabas (en son nom) : Dans cet audit, et je suis conscient que cela ne fait pas partie de l'administration communale, il me semble qu'il manque quelque chose : le travail des commissions. Certains d'entre nous participent à plusieurs commissions, il y a de nombreuses séances de travail. Nous suggérons des projets, nous inspirons des décisions, demandons un suivi, et j'ai l'impression que cela est absent, du moins dans cet audit. Pourtant, il me semble que c'est une composante indirecte faisant partie prenante de l'administration communale dans son sens plus large. Je voulais donc savoir pourquoi cela n'avait pas été mentionné, ou si cela ne faisait pas partie du cahier des charges.

M. P. Chapuisod (CC) : C'est clairement un audit portant sur le personnel communal ; il n'était donc pas question d'auditer le fonctionnement des commissions. Par contre, au niveau des services techniques, nous souhaitons renforcer les échanges et la coordination entre l'aménagement du territoire et les travaux publics, ce qui inclut, bien sûr, les commissions en arrière-plan.

M. S. Fasel (en son nom) : Je remercie le Conseil communal pour cet audit et je rappelle qu'il s'agit d'une décision du Conseil général. Au regard de ce qui a été présenté, il apparaît que cet audit était grandement nécessaire, car de nombreux dysfonctionnements ont été relevés : décisionnels, structurels, ainsi que quelques problèmes liés aux compétences des collaborateurs de l'administration communale, sans doute aussi en raison de clarifications de postes manquantes, ce qui a entraîné une surcharge de travail importante pour le Conseil communal. Nous nous en rendons bien compte ici, à

faire beaucoup d'opérationnel, trop d'opérationnel. Aujourd'hui, il est donc nécessaire d'entreprendre cette mise à jour de fonctionnement, ce dont nous pouvons nous réjouir pour la commune. Évidemment, cela engendre des coûts, c'est une réalité, mais il faut espérer que cela conduira à une réduction des coûts de fonctionnement. En tout cas, nous allons suivre cela, c'est sûr.

Mme A. Macherel Rey (CC) : Je souhaite toutefois préciser, et, comme on dit, rendre à César ce qui appartient à César, que pour le budget présenté en décembre 2024, le Conseil communal avait d'ores et déjà prévu un audit. Le montant avait alors doublé, si mes souvenirs sont exacts, par votre autorité, mais nous l'avions déjà prévu à ce moment-là.

Mme F. Matthey (en son nom) : J'aurais voulu savoir si les lignes directrices présentées par le bureau d'audit constituaient les seules recommandations, ou si d'autres recommandations avaient été fournies, parmi lesquelles un choix de décisions a été fait par le Conseil communal.

M. B. Baechler (Pragmatiq) : Nous avons effectivement formulé des recommandations qui allaient au-delà de ces lignes directrices. Elles ont été soumises au Conseil communal et puis, il y a eu discussions et débats.

M. M. Fortin (en son nom) : J'aime bien les organigrammes. Dommage qu'ils étaient un peu petits, mais ce n'est pas grave. J'ai toutefois une inquiétude, qui n'a pas encore été exprimée : le dicastère du responsable administratif me paraît fortement surdimensionné, avec de nombreux liens vers beaucoup de personnes. J'ai une crainte que cela entraîne une surcharge de travail importante pour ce poste.

M. P. Chapuisod (CC) : Est-ce que l'administrateur veut répondre ?

M. P. Migliorini (administrateur communal) : Merci pour la question. Effectivement, cela représente déjà une diminution par rapport à ce que je fais actuellement. Avec ce modèle de deux pôles, un technique, un administratif, je vais pouvoir me recentrer davantage sur les services administratifs listés. Mon implication y sera sans doute plus intense, plus ciblée et, à mon avis, plus efficace. Cela me permettra de mieux voir les correspondances et les liens entre les ressources humaines, les finances et la chancellerie, et de les tisser de manière beaucoup plus solide. Je pourrai ainsi compenser la déperdition d'énergie qui fait partie de mon quotidien. Me consacrer quelques heures par semaine aux services techniques n'étant pas suffisant, ce recentrage sur les services administratifs me semble permettre d'optimiser mon action, et je pense pouvoir y arriver. Mais merci pour votre question, votre inquiétude.

M. J. Wessner (en son nom) : En revenant sur cette question d'organigramme, je me demandais si une révision des dicastères était envisagée, dès lors qu'on voit quand même un déséquilibre entre le nombre de secteurs pour chaque Conseiller communal. Est-ce que vous avez réfléchi à ça ?

Mme M. Schlaeppi (CC) : Nous savons que c'est une réflexion qui va devoir être entreprise, nous l'avons dans notre cahier des charges à partir de 2026. Mais cela n'a pas encore été entamé, si c'est cela la question.

M. Jonas Vuillaume (en son nom) : Nous avions la question de savoir s'il était possible d'avoir accès à une liste plus succincte et complète des recommandations et des lignes directrices fournies par le cabinet d'audit, notamment en lien avec les décisions et le plan d'action engagés par le Conseil communal.

Mme A. Macherel Rey (CC) : Je ne suis sûre d'avoir bien compris la question.

M. Jonas Vuillaume (en son nom) : Pour préciser ma question, le cabinet d'audit a réalisé un travail comportant une série de recommandations, plus ou moins flexibles et tangibles. Je souhaitais savoir si le Conseil communal a retenu seulement une partie de ces recommandations, un peu à la carte, ou si elles ont été considérées de manière succincte et exhaustive. Par ailleurs, est-ce que nous, en tant que Conseillers généraux, pourrions avoir accès à une version plus détaillée des lignes directrices, puis des recommandations ?

Mme A. Macherel Rey (CC) : Les recommandations qui nous ont été transmises ont fait l'objet d'une restitution aux membres du Conseil communal, et ce sont bien ces lignes directrices qui ont servi de base à notre travail. Une chose est claire : nous ne diffuserons pas l'audit de 35 pages que nous avons reçu.

M. H. Da Silva (en son nom) : C'était l'une de mes questions : sera-t-il possible d'avoir accès au rapport complet, ainsi qu'au cahier des charges qui a été transmis au bureau Pragmatiq pour réaliser cet audit ?

Mme M. Schlaeppi (CC) : L'audit, non, comme déjà dit, en raison de la protection des données. Le cahier des charges, je ne sais pas encore.

M. D. Musitelli (en son nom) : Je remercie vivement pour l'audit réalisé et pour la présentation. À titre personnel, en tant que Conseiller général, je me réjouis de pouvoir lire le rapport qui nous concerne le plus, à savoir celui sur l'augmentation des EPT qui sera proposé en lien avec le budget. C'était nécessaire, comme l'a souligné M. S. Fasel, et il s'agit d'un projet ambitieux avec un délai court. J'étais surpris de constater que vous envisagez de mener cela jusqu'en juillet. Je tiens à vous remercier d'avance et vous souhaite courage pour toutes ces démarches, et nous nous réjouissons de voir les résultats.

M. N. Rousseau (en son nom) : Une question de détails, en tant que membre de la commission d'urbanisme. Quel est le statut exact de l'architecte communal, qui n'apparaît pas dans l'organigramme ici ?

M. P. Chapuisod (CC) : Il est responsable du secteur des bâtiments.

M. N. Rousseau (en son nom) : Il sera placé sous la responsabilité de qui ?

M. P. Chapuisod (CC) : De la future ou du futur chef-fe des services techniques.

M. M. Brossard (en son nom) : Merci pour cette présentation et, je dirais, pour vos décisions courageuses. On parle de changements, il faut toujours du courage pour initier un changement. Néanmoins, dans les politiques de conduite des changements, il a été démontré que tout changement implique une perte de performance localisée dans le temps, parce qu'on change, on doit apprendre de nouvelles choses, et il y a la résistance au changement. Est-ce que le Conseil communal a prévu des mesures provisoires pour garantir le fonctionnement de l'administration pendant cette période ?

M. P. Chapuisod (CC) : Il est clair que nous avons plutôt promu des personnes qui possédaient déjà les compétences nécessaires et travaillaient de cette manière. Par exemple, dans le service des bâtiments, certaines relations avec les concierges ont été transférées à l'intendant des bâtiments, mais ces démarches étaient déjà réalisées par le personnel. Il n'y aura donc pas de réels changements de fonctionnement, mais le statut est plus clair pour ces personnes et le responsable des bâtiments bénéficie d'un léger allégement de travail. Il en va de même pour l'état civil, qui travaillait déjà de manière autonome puisqu'il fonctionne aussi avec d'autres communes, et pour la police des habitants qui devient le service à la population. Dans ces cas, le lien hiérarchique est simplifié, ce qui permet une prise de décision plus directe et rapide. Pour la voirie, et je l'ai vécu, la mise en place d'un voyer-chef

au niveau du secteur libère le chef des travaux publics de certaines responsabilités. Cela permet auoyer-chef, de gérer directement l'équipe et les missions de la voirie, ce qu'il faisait déjà, mais avec une autonomie et une clarté de rôle renforcées.

M. M. Brossard (en son nom) : Donc pas vraiment de changement.

M. E. Dubois (CC) : À l'aménagement du territoire, si. L'ajout du chef des services techniques permettra de coordonner l'aménagement du territoire et les travaux publics. Toutefois, la transmission des dossiers en cours devra être assurée. Aujourd'hui, à l'aménagement du territoire, le travail est à la fois administratif et technique : nous devons déjà faire des choix, vérifier les délais et déterminer ce qui peut être traité. L'ajout d'un chef implique de garantir le suivi des dossiers en cours, ce qui nécessitera une période de tuilage. Cette transition ne permettra donc pas d'accélérer immédiatement le traitement des dossiers et entraînera clairement un impact sur le fonctionnement. Il faudra simplement espérer que le PAL ne tombe pas pendant cette période.

M. S. Fasel (en son nom) : C'est une question dogmatique, dans l'analyse des postes que vous avez faite, quand vous avez déterminé des fonctions peut-être manquantes, avec un taux d'activité ou cela n'a pas été défini.

M. B. Baechler (Pragmatiq) : Nous n'avons effectivement pas défini les taux d'activité liés à ces postes. Le principe est que, lorsqu'il est nécessaire de créer un poste, il sera plutôt à 80 %, voire 100 %. Pour préciser ce que je viens de dire, pour le poste de responsable des agents de la sécurité publique, nous avons formulé une recommandation un peu plus formelle, préconisant au moins un taux de 80 %. Pour les autres postes, cela n'a pas été défini. Je profite également de cette intervention pour préciser que le rapport n'évoque pas de carences de compétence, car cela ne faisait pas partie de notre mandat.

M. M. Fortin (en son nom) : Dans l'ossature que vous avez présentée, un peu plus horizontale avec des responsabilités nouvelles, si j'ai bien compris, c'est une ossature intéressante en raison de cette horizontalité. Je fais toutefois une recommandation : il faut être attentif au fait que chaque responsable ne reste pas tout seul dans son coin. Il faut prévoir des éléments transversaux pour garantir la bonne santé individuelle de chacun. J'ai lu dans votre présentation qu'il y aurait deux rencontres par année ; il faut vraiment les garantir, car c'est à ces moments-là que les informations peuvent transiter.

Mme A. Macherel Rey (CC) : Il s'agissait de rencontre avec tout le personnel à raison de deux fois par année. Les séances avec les chefs de secteur ont lieu, déjà actuellement, toutes les semaines. C'est déjà en place.

M. J. Wessner (en son nom) : On évoquait précédemment un accompagnement par les auditeurs pour le Conseil communal dans la mise en œuvre. Est-ce que l'accompagnement au changement en faveur des collaborateurs est également prévu, et avons-nous déjà une idée de la manière dont cela va se traduire ?

M. P. Chapuisod (CC) : Comme je l'ai expliqué précédemment, pour les collaborateurs concernés par le plus de changements, il s'agit de personnes déjà en place avec des responsabilités bien établies. Cela ne devrait pas poser de problème fondamental, mais un suivi sera assuré pour qu'ils puissent bien s'adapter aux nouvelles fonctions, notamment pour les responsabilités qui leur sont désormais confiées. Chaque responsable de dicastère veillera à ce que la personne se sente à l'aise. Au niveau des ressources humaines, des cours seront proposés à l'ensemble du personnel, quel que soit le niveau hiérarchique, si cela est jugé nécessaire. Nous serons attentifs au bien-être de notre personnel : sans eux, nous ne sommes rien, et il est important que chacun se sente à l'aise dans sa place de travail, qu'elle soit nouvelle ou non.

Mme M. Schlaeppi (CC) : J'aimerais apporter un complément d'information. Au vu des questions que j'entends, j'ai l'impression que vous voyez beaucoup de changements, avec de nombreux postes impactés, des personnes déplacées et des responsabilités supplémentaires. En réalité, ce n'est pas le cas. Les ajustements concernent surtout l'organisation : nous avons promu des personnes déjà en poste qui effectuaient ces tâches, en les plaçant à un niveau hiérarchique supérieur et avec, probablement, une meilleure rémunération, à voir avec la nouvelle politique salariale. Les véritables changements structurels sont donc limités. Je souhaite vous rassurer : nous ajustons l'organisation en reconnaissant des responsables de secteur qui étaient déjà opérationnels, et nous soulageons d'autres chefs de secteur. Il n'y a pas de transformation majeure nécessitant un accompagnement poussé. Bien sûr, un accompagnement sera assuré, mais les changements directs impactant le personnel restent limités.

M. J. Wessner (en son nom) : Je pense qu'il ne faut pas minimiser, même si sur le papier l'organisation semble peu changer. Il y aura tout de même des changements de fonctionnement : de nouveaux outils seront introduits, des personnes changeront de statut au sein de l'organisation, et cela a été relevé, avec un calendrier particulièrement ambitieux. Je le dis d'expérience, ayant été confronté à ce type de situation plusieurs fois, et j'espère que Pragmatiq partagera mon point de vue. À mon sens, il est nécessaire de mettre en place des stratégies d'accompagnement, surtout que ces changements concernent un grand nombre de personnes qui ne collaborent pas forcément ensemble et exercent des métiers différents. Mon inquiétude ici est, je pense, justifiée, sans pour autant signifier que nous pensons que cela ne se passera pas bien.

Mme M. Schlaeppi (CC) : Non, j'ai bien compris. Des formations sont déjà proposées aux cadres, et un processus est déjà en place ; Mme C. Zeter pourra en parler plus en détail. Il existe également une formation en management, ainsi qu'un accompagnement lié aux nouveaux outils. Toutes les personnes qui en auront besoin seront soutenues. Cela est prévu.

Mme C. Zeter (CC) : Oui. L'enquête sur le climat social avait notamment mis en évidence que, depuis que le service des ressources humaines est un peu plus étoffé, même si c'est provisoire, les collaborateurs apprécient fortement de pouvoir s'adresser à une personne des ressources humaines pour faire part de leurs préoccupations liées au fonctionnement. Ces éléments peuvent ensuite être filtrés et, le cas échéant, transmis au Conseil communal ou à l'administrateur. Par ailleurs, il existe une personne de confiance au sein de l'administration que les collaborateurs peuvent contacter à tout moment pour exprimer leurs inquiétudes, leurs craintes, ou pour être conseillés sur la manière d'aborder certaines questions avec leur responsable hiérarchique. Il y a donc tout un dispositif que nous avons mis en place cette année, qui fonctionne et qui est utilisé, même si cela se fait de manière anonyme. Les démarches d'accompagnement existent déjà et peuvent être activées si des signaux apparaissent. Il est bien sûr positif que vous vous préoccupiez du bien-être des collaborateurs, et nous vous remercions de votre sollicitude. Cela étant, nous ne sommes pas non plus en train de faire n'importe quoi.

Mme C. Rais (en son nom) : Je reviens sur les recommandations formulées par Pragmatiq à l'intention du Conseil communal. Par souci de transparence, je pense qu'il serait « à valeur » pour le Conseil général d'avoir accès à ces recommandations. Je ne parle pas d'éléments nominatifs, mais simplement des recommandations qui n'ont pas été retenues dans votre plan d'action.

Mme C. Zeter (CC) : Nous n'avons pas changé d'avis à ce sujet. Nous avons déjà exprimé ce que nous avions à vous dire. Pour l'instant, nous n'avons pas pris d'autres décisions. Nous considérons que le rapport concerne les collaborateurs.

Mme C. Rais (en son nom) : Je parle uniquement des recommandations.

Mme M. Schlaeppi (CC) : Nous avons bien compris la question. En fait, toutes les recommandations qui nous ont été faites vous ont été présentées. Il n'y en a pas d'autres.

Mme C. Rais (en son nom): Je ne pense pas être la seule à avoir compris que certaines recommandations ont été faites et qu'elles n'ont pas été suivies.

Mme M. Schlaeppi (CC) : Je crois que c'est un malentendu. Toutes les recommandations qui nous ont été faites ont été présentées aujourd'hui.

M. B. Baehler (Pragmatiq) : Je dirais d'abord que les recommandations n'ont pas été numérotées et qu'une grande partie d'entre elles a effectivement été suivie par le Conseil communal. Est-ce que cela signifie que les recommandations étaient particulièrement pertinentes ? Je n'irais peut-être pas jusque-là. En revanche, cela signifie sans doute qu'elles correspondaient à la photographie qui a été faite de l'organisation et qu'elles répondaient aux besoins qui ont été identifiés. Par ailleurs, dans la méthodologie que nous appliquons, nous essayons justement de ne pas multiplier les recommandations. Nous formulons des éléments que nous estimons actionnables et raisonnables ; ce ne sont pas des plans sur la comète. C'est peut-être ce qui explique que la plupart des recommandations, si ce n'est la totalité, aient pu être jugées pertinentes par le Conseil communal.

M. M. Desneux (Pragmatiq) : Vous verrez d'ailleurs qu'une des recommandations, qui faisait écho à une question posée précédemment, concernait l'attribution des dicastères au regard du nombre de secteurs existants. La ligne directrice formulée allait dans le sens d'une simplification, comme M. Baechler l'a indiqué. La décision prise aujourd'hui par le Conseil communal s'inscrit dans cette réflexion, même si certaines contraintes, liées notamment aux discussions et aux instances présentes, pourraient ne pas permettre la mise en œuvre complète de cette recommandation. On peut donc dire que les recommandations proposées se sont traduites en décisions ou en actions qui ont été présentées ce soir.

Mme M. Schlaeppi (CC) : Absolument, c'est ça.

La parole n'est plus demandée.

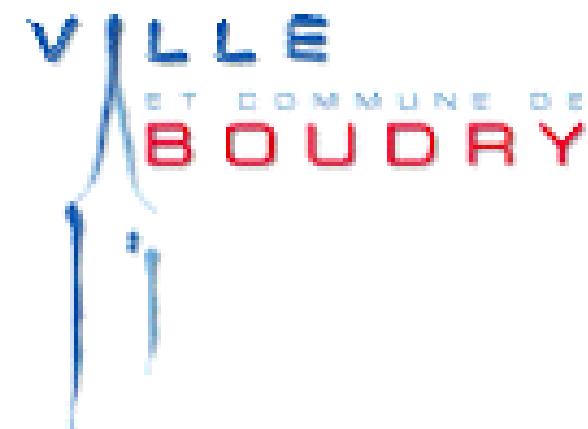
Le Président lève la séance à 21h16.

Boudry, le 23 décembre 2025

Sam Rossetti

Stephen Blanc

Annexe : - la présentation Powerpoint de Pragmatiq

A black and white photograph of a lighthouse situated on a rocky pier extending into the sea. The pier is composed of numerous large, dark, cylindrical concrete blocks. The lighthouse is a tall, white, cylindrical structure with a dark, multi-tiered lantern room at the top. The sky is clear and bright.

Audit Organisationnel et de Gouvernance
Commune de Boudry
Mardi 18 novembre 2025 / Restitution

DÉMARCHE

- Entretiens avec un échantillon de collaboratrices et collaborateurs, un externe + chaque membre du Conseil communal, soit 39 personnes
- Entretiens individuels et collectifs d'approfondissement
- Ateliers et séances de réflexion avec le Conseil communal
- Analyse loi + documentation
- Méthode d'entretien: entretien semi-directif
- Eviter la redite de l'enquête sur le climat social
- ! Temporalité
- Réponse à un cahier des charges et à un mandant, le Conseil communal



DIMENSIONS

1. Planification & Ressources
 2. Climat social
 3. Communication
 4. Prestations
 5. Organisation
 6. Outils
 7. Management
 8. Gouvernance
 9. Conditions de travail
- > Cadre de travail



GOUVERNANCE ET PROCESSUS DECISIONNELS

- Les décisions qui concernent plusieurs services sont prises principalement dans les séances du Conseil communal, y compris les moins importantes
- Les cadres-chefs de secteurs ne portent pas suffisamment leurs dossiers lors de la séance du Conseil communal
- Les décisions sont basées sur des canevas parfois retravaillés par la chancellerie et qui peuvent avoir une substance altérée
- Les décisions sont transmises aux services avant validation formelle du PV par le Conseil communal
- Les courriers qui font suite à une décision ne sont pas formellement validés
- Le suivi des décisions est perfectible (pas de suivi en CC, pas d'outil dédié ni transverse, chaque service s'occupe de ses projets)
- Les compétences financières des cadres sont faibles

GOUVERNANCE ET COLLABORATION

- La demande de respect de la voie hiérarchique est contreproductive
- Tendance à la bureaucratisation

RÔLES DE L'ADMINISTRATEUR

- Il est attendu de l'administrateur, selon son cahier des charges non validé, d'occuper trois rôles:
 - Secrétaire général du CC
 - Chef de la chancellerie
 - Directeur de toute l'administration communale (yc services techniques)
- ➔ Ce troisième rôle est difficile à réaliser avec satisfaction et donc partiellement endossé, notamment pour des questions de disponibilités, de ressources et de technicité des dossiers
- Conséquences organisationnelles:
 - Carences de coordination
 - Arbitrages et soutien aux équipes insuffisants
- Enfin, le cahier des charges ne concorde pas avec la législation communale (RGC)

Administrateur communal

Article 112

La direction des services administratifs de la Commune est confiée à un administrateur communal, nommé par le Conseil communal. Sa nomination doit être ratifiée par le Conseil d'Etat.

Cahier des charges

Article 113

¹Les attributions et obligations de l'administrateur communal sont fixées par un cahier des charges établi par le Conseil communal.

²L'administrateur communal est tenu d'assister aux séances du Conseil général, du Conseil communal et le cas échéant, de diverses commissions. La rédaction du procès-verbal des séances du Conseil communal lui incombe. Au besoin, il peut se faire remplacer par son adjoint.





SERVICES

SERVICES TECHNIQUES

Dicastères

- Trop de conseillers communaux (4) en charge des services techniques, ce qui dilue les responsabilités et la coordination

Coordination

- Défaillante voire inexistante entre l'aménagement du territoire et les travaux publics
- Relation resp. AT-resp. TP asymétrique (conception-matérialisation)

Dotation

- Clairement insuffisante et risquée à l'aménagement du territoire
- En tension, sous réserve, aux travaux publics et aux bâtiments

Gestion de projet

- Insuffisante et pas à la hauteur en particulier pour la coordination-collaboration inter-services et le suivi des projets (avancement et finances)



SERVICES TECHNIQUES

Faut-il créer un poste de chef-fe des services techniques? Revue des enjeux

- Plusieurs secteurs de l'administration souffrent d'un manque d'accompagnement, de coordination et d'arbitrage de la hiérarchie
- La représentation de la Commune vis-à-vis des partenaires externes est insuffisante
- Le soutien stratégique du Conseil communal est perfectible
- La taille de la structure actuelle et par conséquent des services induit que les chefs de secteurs actuels, notamment pour l'aménagement du territoire, les travaux publics et les bâtiments, sont à la croisée du rôle d'expert-technicien et de responsable de secteur-service avec une visée stratégique. Ainsi, le volet stratégique entame du temps qui n'est plus disponible pour de l'exécution technique
- La pérennité de l'organisation et la gestion des projets au-delà du temps politique des législatures réclame un renforcement des services

De manière simplifiée, deux options ont été évaluées:

- Le renforcement technique des services
- L'engagement d'un-e chef-fe des services techniques

Les avantages de cette seconde option résident dans sa capacité à répondre à tous les enjeux principaux identifiés

Au surplus, il ne fait pas sens de répondre à cette question par oui/non isolément du reste de l'organisation





SÉCURITÉ PUBLIQUE

Direction

- Le poste de cheffe de service de la sécurité publique rajoute une couche hiérarchique non pertinente et génère un déséquilibre qui ne soutient pas l'organisation

Sécurité publique

- Absence de direction-management direct pour l'équipe des agent-e-s
- Manque un soutien administratif dédié

Contrôle des habitants et Etat civil

- Pas reconnu à la hauteur des services proposés à la population et mal positionné dans la structure organisationnelle



FINANCES

Dotation fixe insuffisante

Attribution de la gestion informatique inadaptée

RECOMMANDATIONS

LIGNES DIRECTRICES

- Simplification et harmonisation de la structure organisationnelle
 - Renforcement
 - du soutien hiérarchique aux différents secteurs (top-down)
 - du soutien stratégique au conseil communal (bottom-up)
 - Développement de la coordination-coopération inter-secteurs
 - Solidification de la prise et du suivi des décisions



PRAGMATIQ

Révélateur des organisations

DÉCISIONS

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET GOUVERNANCE

- Suppression du poste d'administrateur communal tel que défini jusqu'ici
- Création de deux postes de chef-fe-s de service
 - Un-e chef-fe des services administratifs («administrateur» communal nouvelle mouture)
 - Un-e chef-fe des services techniques
- P. Migliorini va reprendre le poste de chef-fe des services administratifs

Conseil communal

Chef-fe services techniques

Chef-fe services administratifs

Secteurs



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES SECTEURS



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SÉCURITÉ PUBLIQUE

- Suppression du poste de chef-fe de service de la sécurité publique
- Création d'un poste de chef-fe du secteur de la sécurité publique (agent-e-s)
-> Mise au concours interne dès demain
- Les postes administratifs de la sécurité publique seront subordonnés au-à la futur-e chef-fe de secteur de la sécurité publique
- La cheffe de l'office de l'Etat civil et la préposée au contrôle des habitants deviennent cheffes de secteur



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SERVICES TECHNIQUES

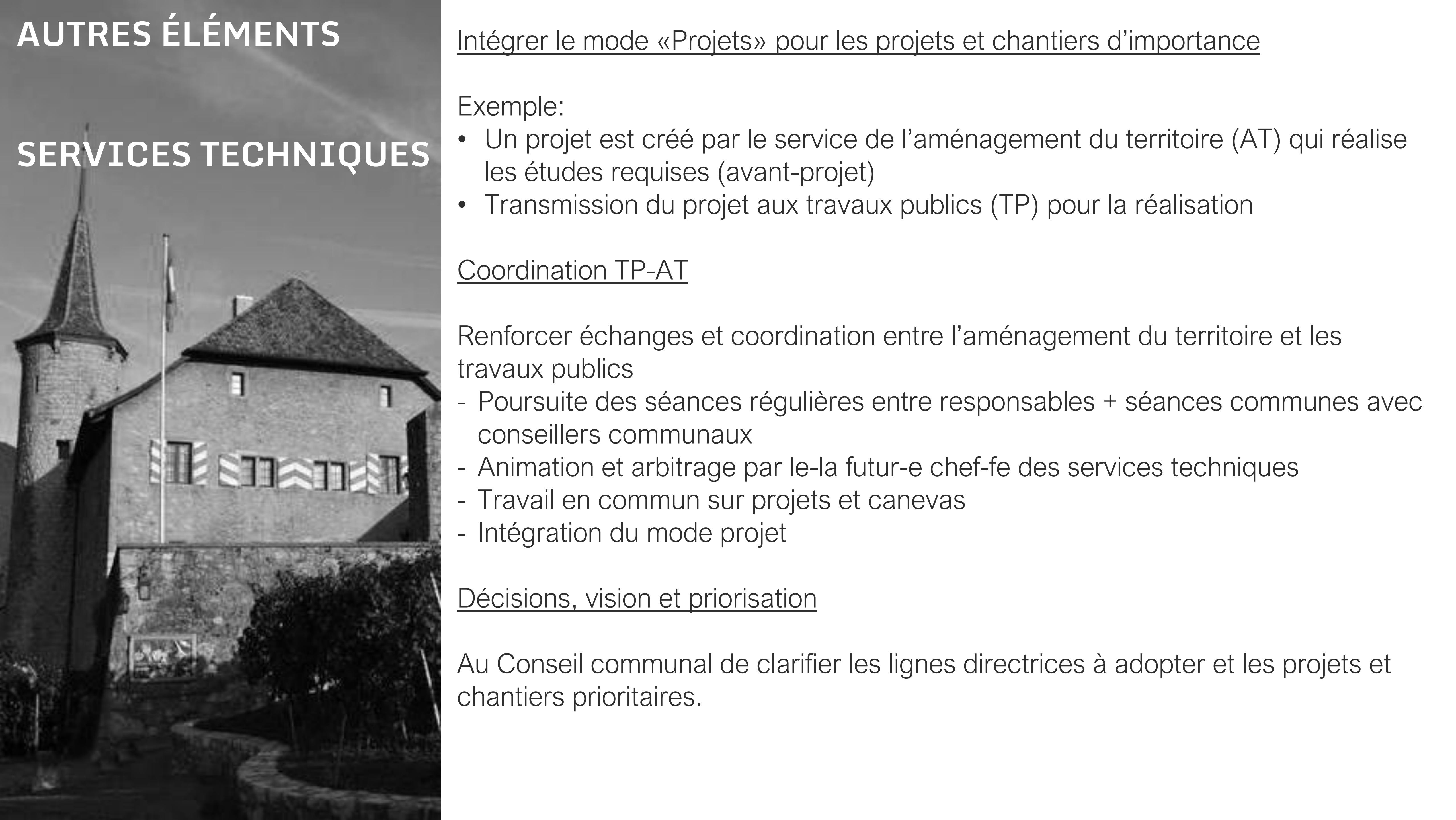
- La voirie et l'intendance remontent d'un niveau dans la structure organisationnelle
- Le chef de la voirie et le chef de l'intendance deviennent chefs de secteur



GOUVERNANCE & ORGANISATION



- La gestion
 - du PV de la séance du Conseil communal (CC)
 - des signataires du CC
 - des canevas pour la séance du CC
- ... sera révisée
- Introduction de séances avec le personnel (base 2 fois/an)
- Proposition de création d'un Comité du personnel
- Participation des responsables et spécialistes aux séances du CC selon thématiques
- Allègement de la voie hiérarchique
- La capacité de décision et de négociation des cadres sera renforcée, notamment, mais pas seulement, par l'augmentation des compétences financières des chef-fe-s de secteur
- La gestion de projet sera introduite dans les différents secteurs/services pour renforcer la collaboration mais surtout faire avancer les dossiers
- La gestion de l'informatique doit être réexaminée
- A terme, s'assurer d'une répartition des services et secteurs cohérente dans les dicastères en lien avec la nouvelle structure



AUTRES ÉLÉMENTS

SERVICES TECHNIQUES

Intégrer le mode «Projets» pour les projets et chantiers d'importance

Exemple:

- Un projet est créé par le service de l'aménagement du territoire (AT) qui réalise les études requises (avant-projet)
- Transmission du projet aux travaux publics (TP) pour la réalisation

Coordination TP-AT

Renforcer échanges et coordination entre l'aménagement du territoire et les travaux publics

- Poursuite des séances régulières entre responsables + séances communes avec conseillers communaux
- Animation et arbitrage par le-la futur-e chef-fe des services techniques
- Travail en commun sur projets et canevas
- Intégration du mode projet

Décisions, vision et priorisation

Au Conseil communal de clarifier les lignes directrices à adopter et les projets et chantiers prioritaires.

AUTRES ÉLÉMENTS

RESSOURCES HUMAINES



- Révision-finalisation des cahiers des charges-descriptifs de fonction
- Politique salariale à réviser au regard de la nouvelle structure
- Renforcements dotations (rapport EPT en cours)

AUTRES ÉLÉMENTS

CONTRÔLE DES HABITANTS



- Le contrôle des habitants sera renommé Service à la population
- Des réflexions seront entamées pour déterminer l'opportunité d'y développer de nouvelles prestations

AUTRES ÉLÉMENTS

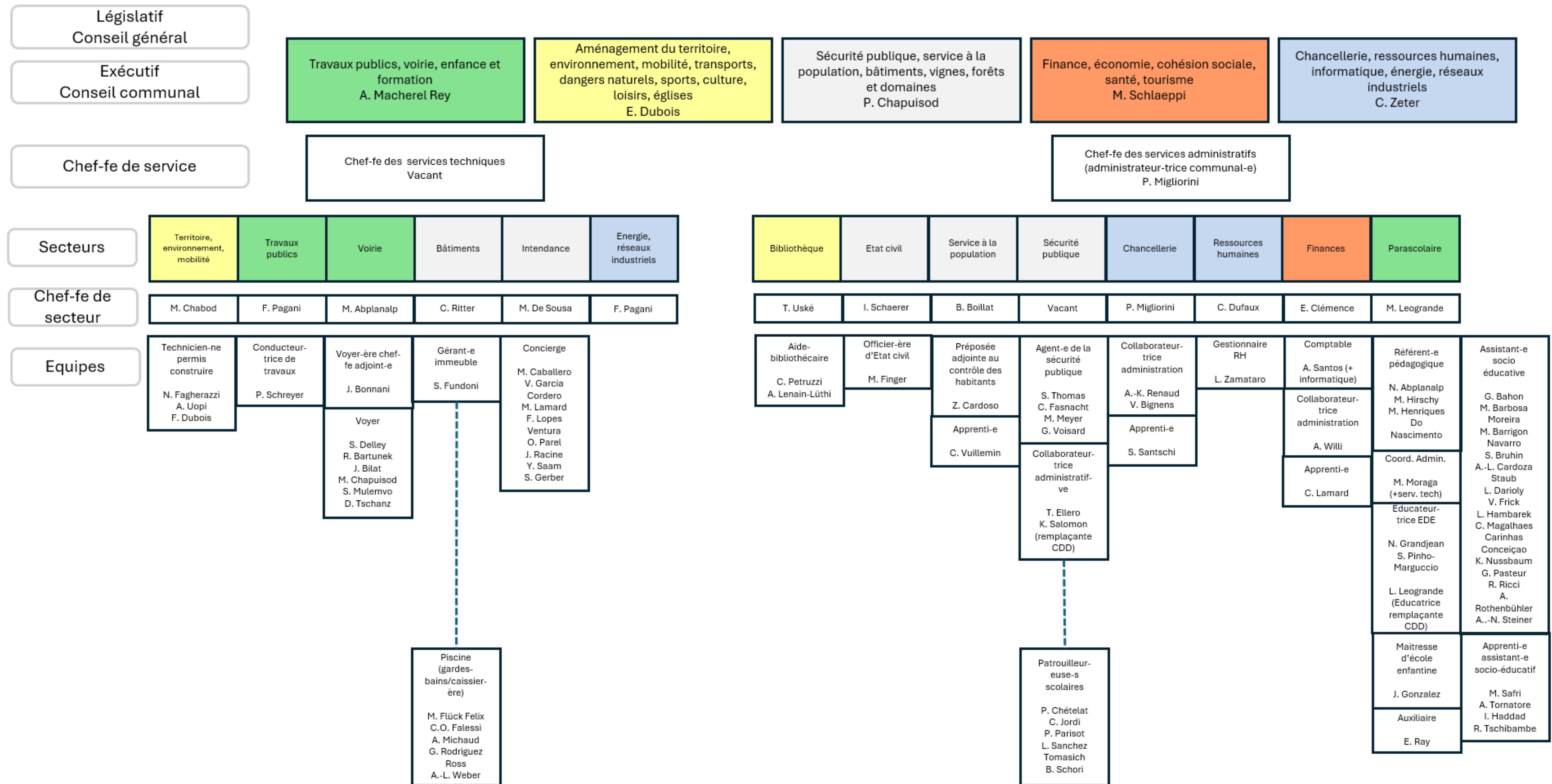
DIGITALISATION



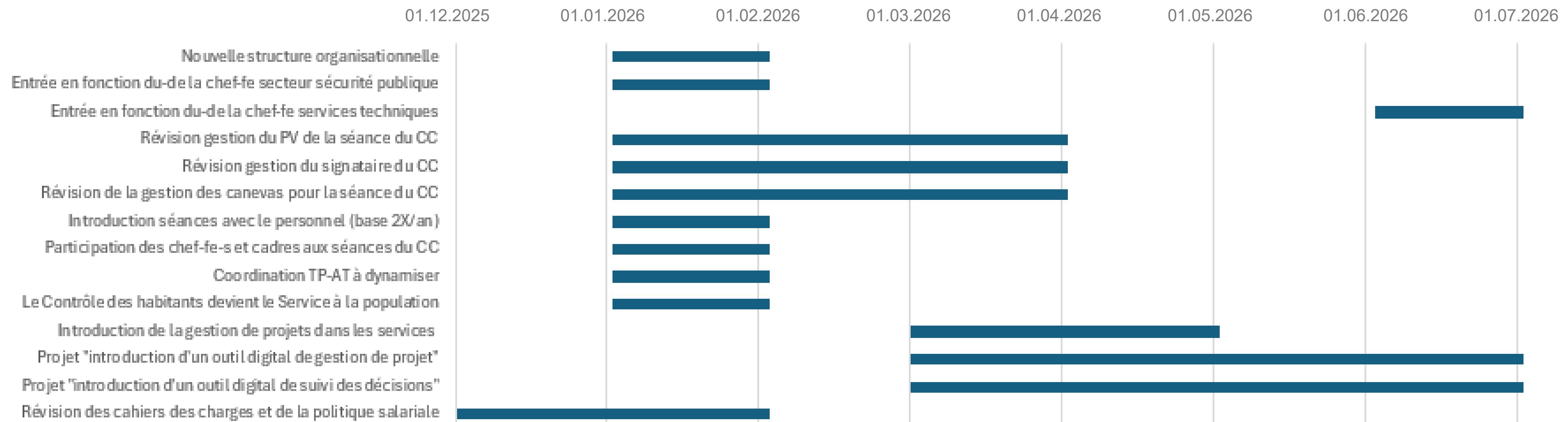
Mise sur pied de deux projets internes

- Introduction d'un outil digital de gestion de projet
- Introduction d'un outil digital de suivi des décisions

ORGANIGRAMME



PLANIFICATION



Merci

Questions?

