



# **Rapport d'information de la Commission financière au Conseil général concernant la direction de l'Urbanisme et plus particulièrement le service des bâtiments (SBAT)**

(Du 29 septembre 2020)

Monsieur le Président,  
Mesdames, Messieurs,

## **1. Introduction**

### **1.1 Généralités**

A la suite de la suspension du chef de service du service des bâtiments (SBAT), en juillet 2018, par le Conseil communal, d'une part, et suite aux articles parus dans la presse durant l'été 2018, ainsi qu'une lettre de soutien en interne en faveur du chef de service suspendu, d'autre part, la Commission financière a décidé, lors de sa séance du 14 novembre 2018, conformément à l'art. 131, al. 4, du Règlement général de la Commune de Neuchâtel, de créer une sous-commission ad hoc pour mener à bien une analyse de la direction de l'Urbanisme et plus particulièrement du SBAT.

Les missions et objectifs suivants, arrêtés par la commission financière en date du 21 février 2019, ont été confiés à ladite sous-commission :

#### A) Faire un état des lieux

Situation dans le service au niveau organisationnel :

- prendre connaissance des cahiers des charges, des structures et des dotations des différentes équipes ;
- évaluer l'adéquation entre la structure et ses missions ;
- historique et contexte des départs et engagements des deux dernières années, état actuel des vacances ;
- effectuer d'éventuelles demandes argumentées de compléments spécifiques d'investigation.

Situation dans le service aux niveaux relationnel et disciplinaire :

- état des procédures ouvertes, audits, avertissements, médiations et autres procédures en cours ;
- effectuer d'éventuelles demandes argumentées de compléments spécifiques d'investigation.

#### B) Mesures à prendre

Au niveau organisationnel :

- évaluer les mesures transitoires de compensation des vacances (transfert de charge, nouveaux engagements, sous-traitance, réorganisation...) ;
- formuler des recommandations sur d'éventuelles autres mesures jugées adéquates ;
- évaluer les mesures organisationnelles durables.

Aux niveaux relationnel et disciplinaire :

- évaluer l'adéquation des mesures proposées avec la situation ;
- formuler des recommandations sur d'éventuelles autres mesures jugées adéquates.

Constituée d'un représentant de chaque groupe politique, la sous-commission (ci-après : GEGSU) était composée des membres suivants, désignés lors de la séance de la commission financière du 20 novembre 2018 : Mme Sylvie Hofer-Carbonnier, MM. Timothée Hunkeler, Nicolas de Pury (rapporteur ad hoc) et Jean-Charles Authier (groupe PLR). Ce dernier ayant démissionné du Conseil général en février 2020, il a été remplacé au sein de la sous-commission par Georges Alain Schaller en mai 2020.

## **1.2 Travaux effectués et personnes entendues**

Le GEGSU a effectué ses travaux lors de nombreuses séances et par voie de circulation entre le 28 mars 2019 et le 8 septembre 2020. Les travaux du GEGSU se sont portés uniquement sur l'un des six services de la direction de l'Urbanisme, de la Mobilité et de l'Environnement, à savoir le SBAT.

Les séances se sont déroulées de la manière suivante :

28.03.2019 : Séance avec deux représentants d'Actaes, la conseillère communale directrice de l'Urbanisme, l'architecte-urbaniste communal, chef du service du développement territorial et chef ad interim du service des bâtiments, et la chargée de projet de la direction de l'Urbanisme.

03.05.2019 : Séance avec deux représentants d'Actaes, la conseillère communale directrice de l'Urbanisme, la conseillère communale directrice de la Sécurité, des Infrastructures et de l'Agglomération, suppléante de la directrice de l'Urbanisme, et l'architecte-urbaniste communal, chef du service du développement territorial et chef ad interim du service des bâtiments.

07.06.2019 : Séance avec deux représentants d'Actaes, la conseillère communale directrice de l'Urbanisme et la conseillère communale directrice de la Sécurité, des Infrastructures et de l'Agglomération, suppléante de la directrice de l'Urbanisme.

02.07.2019 : Séance avec la conseillère communale directrice de l'Urbanisme, le conseiller communal directeur de l'Economie, des Finances et des Ressources humaines, l'architecte-urbaniste communal, chef du service du

développement territorial et chef ad interim du service des bâtiments, et la chargée de projet de la direction de l'Urbanisme.

11.12.2019 : Séance avec la conseillère communale directrice de l'Urbanisme, le conseiller communal directeur de l'Economie, des Finances et des Ressources humaines et la chargée de projet de la direction de l'Urbanisme.

20.01.2020 : Séance de travail du GEGSU.

30.01.2020 : Présentation orale du projet de rapport en cours à la Commission financière.

10.06.2020 : Séance avec deux représentants d'Actaes.

15.06.2020 : Séance de travail du GEGSU.

18.06.2020 : Séance avec la conseillère communale directrice de l'Urbanisme et la chargée de projet de la direction de l'Urbanisme.

07.07.2020 : Séance avec l'architecte-urbaniste communal, chef du service du développement territorial et chef ad interim du service des bâtiments.

08.09.2020 : Séance de travail du GEGSU.

15.09.2020 : Séance de la Commission financière.

24.09.2020 : Séance de travail du GEGSU.

29.09.2020 : Séance de la Commission financière.

Le rapport final du GEGSU à l'attention de la Commission financière a été présenté et discuté lors de la séance de la commission financière du 15 septembre 2020. Durant la séance, le Conseil communal a été reçu in corpore afin qu'il se détermine sur le rapport final du GEGSU.

Le Conseil communal a informé la Commission financière qu'il a pris connaissance des conclusions intermédiaires du GEGSU, qui rejoignent les siennes sur le fond. En substance, le Conseil communal a expliqué que beaucoup d'actions avaient été menées pour résoudre la crise, notamment l'appel à des experts externes. Le Conseil communal estime avoir tenté tout ce qu'il pouvait pour résoudre la crise qui durait depuis une dizaine d'années. Cependant, le Conseil communal a fait le constat que les problèmes n'ont pas pu être surmontés de manière satisfaisante.

Au vu de la situation, le Conseil communal a donc décidé de transférer le SBAT de la direction de l'Urbanisme à celle des Ressources humaines. Un transfert temporaire puisque la fusion prochaine des 4 communes de Corcelles-Cormondrèche, Neuchâtel, Peseux et Valangin doit rapidement instaurer une nouvelle dynamique dans le cadre d'une organisation nouvelle de l'administration.

Le GEGSU n'a pas souhaité faire de recommandations à la Commission financière quant au suivi à donner à son rapport, laissant à celle-ci le soin de le déterminer. En vertu du principe de publicité et de transparence qui prévaut dans les activités de toute collectivité publique, la Commission financière a décidé d'adresser le présent rapport en tant que rapport d'information au Conseil général afin que les autorités communales puissent discuter sereinement et publiquement des conclusions relatives à la gestion du service des bâtiments. Il s'agit aussi surtout d'assurer un suivi concret et effectif des constatations et recommandations développées dans le présent rapport.

### **1.3 Remarques liminaires**

Le GEGSU relève que, pour la première fois, une sous-commission financière spéciale, représentant les quatre groupes politiques du Conseil général, s'est formée à l'automne 2018 pour étudier les problèmes rencontrés au sein du Service des bâtiments et du logement (SBAT). Au vu d'une situation bien particulière, le GEGSU n'a pu siéger comme il le voulait. La première réunion de travail a eu lieu le 28 mars 2019, où le GEGSU a pu prendre connaissance du travail accompli pour réformer le service, en particulier par l'accompagnement effectué par la société Actaes, mandatée par le Conseil communal. Toutefois, l'enquête disciplinaire menée à l'encontre du chef de service était toujours en cours – elle aura duré de juillet 2018 à mai 2019 –, le GEGSU a dû encore attendre les conclusions de l'enquête pour ne pas risquer de faire quelque chose qui aurait pu avoir des conséquences juridiques.

La séparation conventionnelle avec le chef de service est intervenue en août 2019. La réforme du service est devenue opérationnelle le 1<sup>er</sup> septembre 2019. Le GEGSU s'est à nouveau réuni à la fin du deuxième semestre, le 11 décembre 2019. La poursuite des travaux a été interrompue durant une grande partie du 1<sup>er</sup> semestre 2020 à cause de la pandémie Covid-19.

Les derniers entretiens ont pu reprendre en juin et juillet 2020. La rédaction de ce rapport contient certaines particularités, puisque des parties ont été rédigées il y a maintenant plusieurs mois déjà.

Le mandat du GEGSU n'était pas de ramener la sérénité dans un service dysfonctionnant depuis de trop nombreuses années, mais bien de faire le point sur la gestion dudit service tant au niveau organisationnel que relationnel.

Le GEGSU a fortement apprécié les propositions qui ont été présentées par la société Actaes, concernant une nouvelle structure organisationnelle du SBAT. Actaes a accompagné cette restructuration d'octobre 2018 à juin 2019. Cette nouvelle structure est devenue opérationnelle dès le 1er septembre 2019. Elle est présentée ci-après en page 12.

Ainsi, pour cause d'enquête disciplinaire menée par un mandataire externe à l'administration, enquête qui a duré près d'un an, les travaux du GEGSU n'ont pu commencer que le 28 mars 2019, tout en devant attendre encore l'issue des procédures disciplinaire et administrative concernant le chef de service et alors que les travaux de restructuration étaient en cours. Il est important de réaliser que durant toute l'enquête administrative, le chef de service suspendu, aurait pu réintégrer ses fonctions à la fin de celle-ci ! Ce n'est que par la signature d'une convention entre le Conseil communal et l'intéressé que la relation de travail a pris fin pour fin août 2019.

## **2. Actaes**

Composée d'une trentaine de profils complémentaires (DRHs, responsables RH, psychologues du travail, économistes d'entreprise, formateurs d'adultes, informaticiens, coachs, comédien-ne-s), Actaes possède une expertise dans le domaine de l'innovation, de la formation, des finances, des ressources humaines, ainsi que dans la stratégie et la gestion d'entreprise.

L'approche d'Actaes est basée sur la compréhension, l'évaluation et la mise en tension du système que nous abordons : l'organisation, le travail et l'humain. Actaes travaille par une démarche intégrative, collaborative et maïeutique.

La devise Actaes : le lieu le plus obscur est très souvent sous la lampe, avec Actaes, vous allumerez !

Actaes a entrepris les démarches suivantes :

- Démarches entreprises avec le service du développement territorial SDT (mars 2017 - novembre 2018)
- Lors du départ à la retraite 2017 de l'ancien chef du SDT, la Direction de l'Urbanisme, de la mobilité et de l'environnement avait souhaité se donner les moyens de travailler le développement organisationnel du service pour atteindre une organisation « optimisée » et d'aligner les compétences et les énergies des collaborateurs. Pour ce faire, le Conseil communal avait mandaté la société Actaes afin de soutenir, de renforcer et de tailler l'organisation pour faire face aux futurs challenges du service.
- Mise en place et accompagnement : mars à juin 2017.
- Suivi régulier du service de juin 2017 à novembre 2018.
- Mandat d'Actaes pour le Service des bâtiments et du logement SBAT (octobre 2018 – juin 2019):
- Compte tenu des dysfonctionnements avérés du service, la société Actaes a été chargée d'analyser le fonctionnement de l'existant et d'optimiser la structure organisationnelle par la création d'un nouvel organigramme du service des bâtiments et du logement.
- Accompagnement du recrutement du/de la responsable de l'entité Gérance.
- Accompagnement du recrutement du/de la responsable de l'entité Constructions et Patrimoine.

Au niveau temporel, les démarches d'Actaes ont été les suivantes :

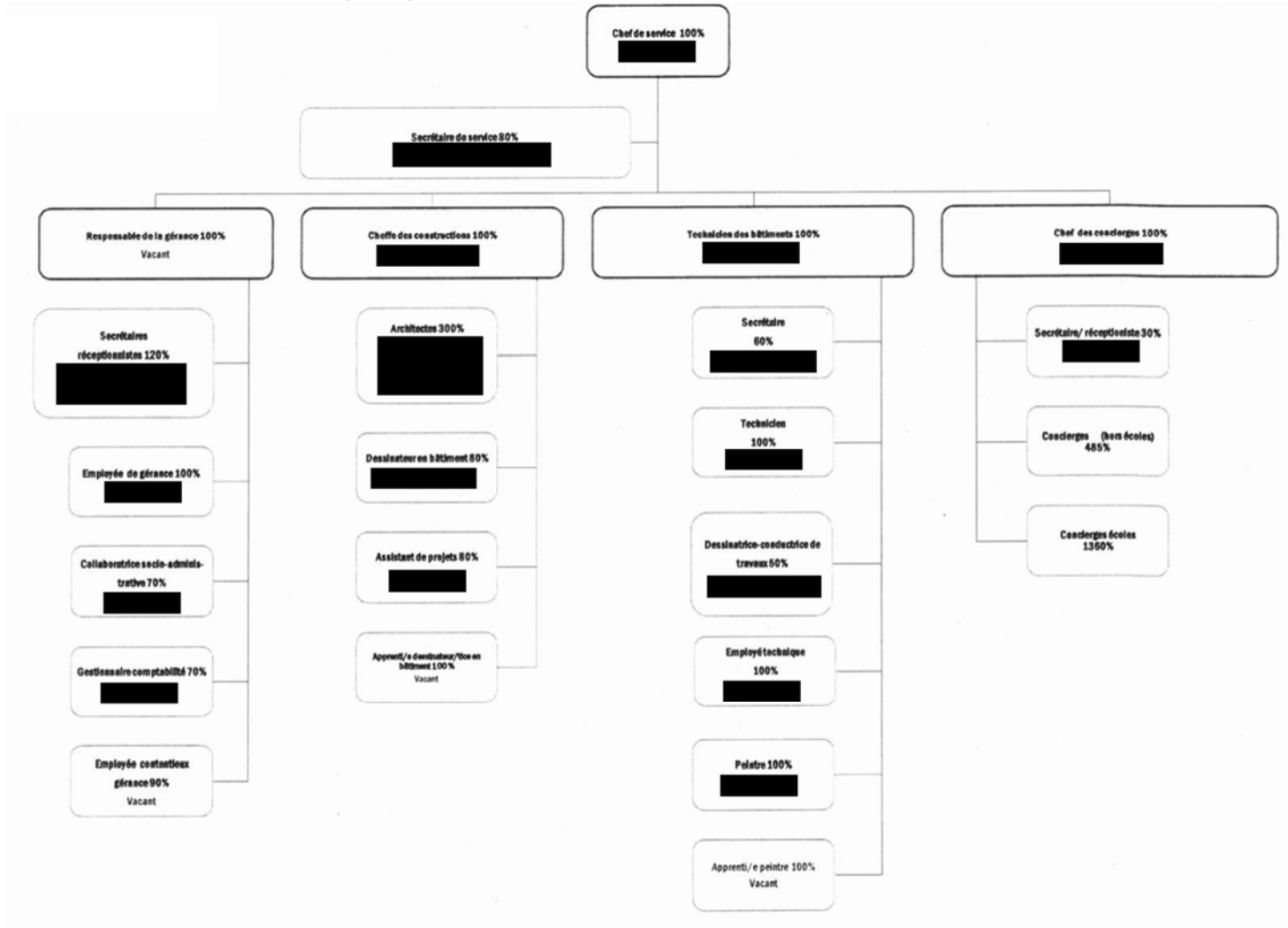
- Rencontre et cadrage du mandat : octobre 2018.
- Présentation de la démarche aux équipes : novembre 2018.
- Premiers entretiens : novembre-décembre 2018, Actaes s'étant entretenu avec chacun/e des collaborateurs/trices du service.
- Déploiement des premières actions : depuis janvier 2019.
- Fin du mandat : juin 2019.

De manière générale, dans le cadre de son mandat, Actaes a identifié plusieurs problèmes liés à des fonctions, à des positionnements, ainsi qu'à certains membres du personnel. Le constat posé par Actaes et les nombreuses problématiques identifiées confirment les dysfonctionnements du service. Seul le « silo concierges » fonctionnait en 2018.

Dans son rapport du 6 février 2019, Actaes relève que le service a besoin de stabilité et de vision à long terme, les événements qui l'animent depuis des mois pèsent et jouent sur la productivité, le moral et l'ambiance générale. De plus, Actaes remarque que les personnes en place font preuve d'une extrême capacité de résilience et de persévérance qu'il s'agira de reconnaître à la fin de la réorganisation. Finalement, selon Actaes, l'ambiance n'est pas au beau fixe et est en grande partie due à cette instabilité qui dure et à la désorganisation que celle-ci engendre. Du concret et du pragmatique doivent voir le jour.



Ci-dessous, l'organigramme du SBAT en 2018. Hormis le silo « concierges », Actaes a identifié des problématiques presque à chaque échelon de la hiérarchie, à chaque fois concerné par une ou plusieurs problématiques. Les problématiques identifiées par ACTAES concernaient tant des relations personnelles que le positionnement des postes dans l'organigramme dont l'équilibre créait des tensions :



### 3. Recommandations et actions prioritaires proposées par Actaes

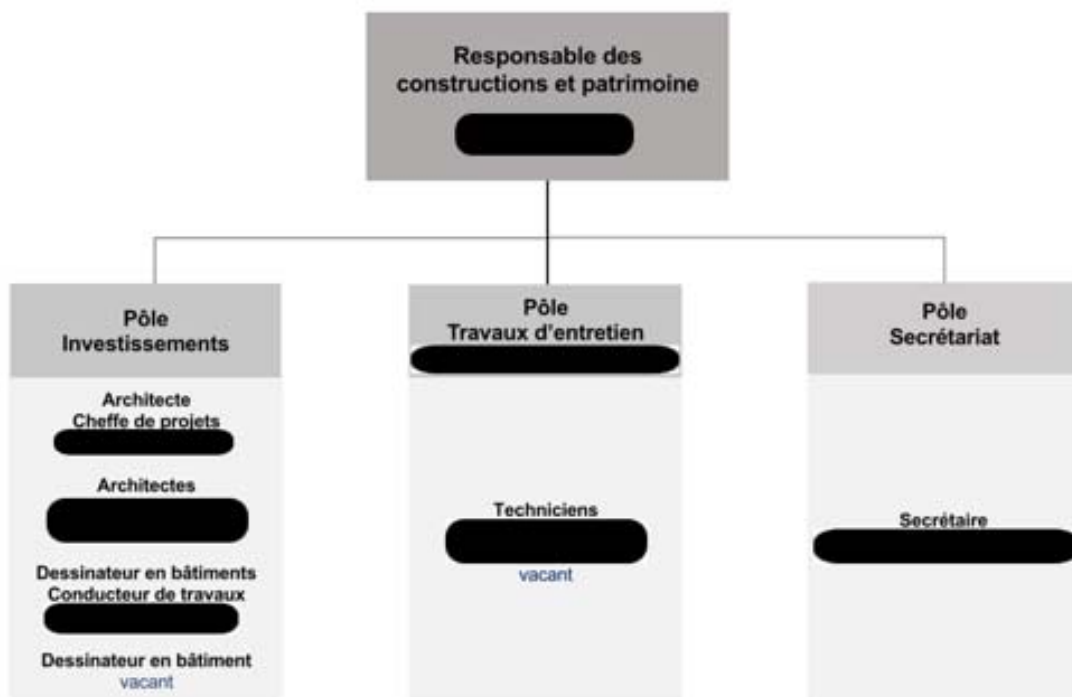
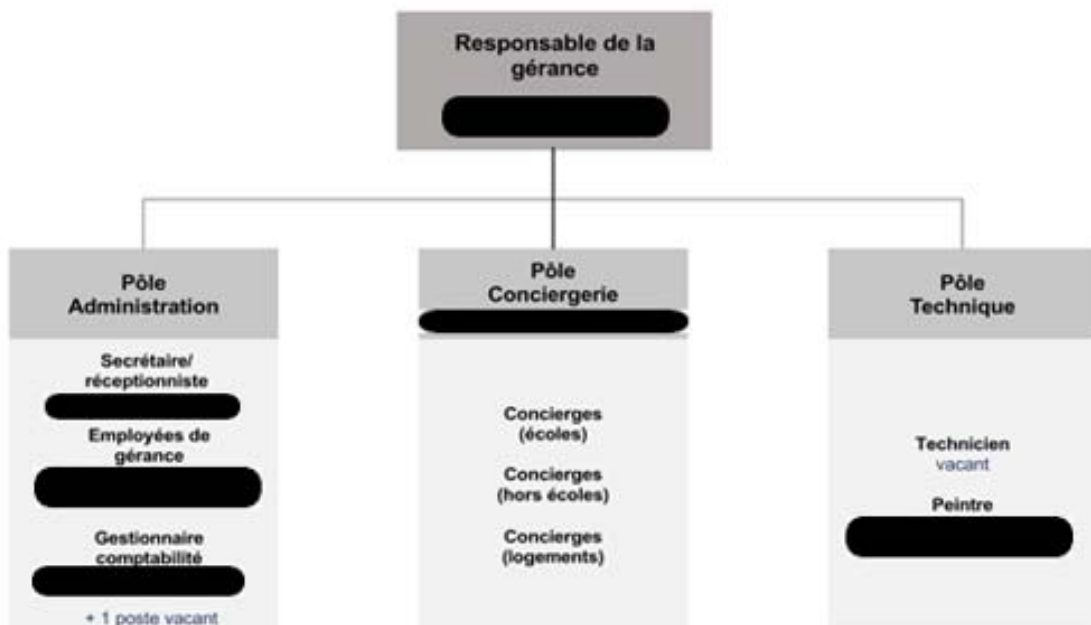
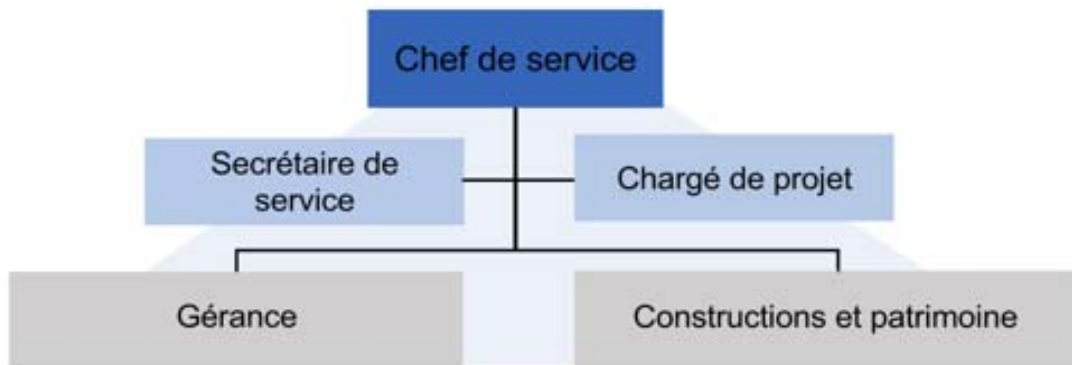
Les 8 actions prioritaires avec un commentaire imagé signalant le degré d'urgence :

0.	Recrutement du / de la responsable de la gérance	Éteindre le feu	Urgent
1.	Recrutement du/ de la chef/fe des constructions	Éteindre le feu	Urgent
2.	Accompagnement des deux nouveaux responsables (gérance/constructions)	Éteindre le feu	Urgent
3.	Validation, mise en place de la nouvelle organisation (cf. organigramme) ainsi que déroulement de son nouveau mode de fonctionnement (organisation de séances intra-secteur / inter-secteur / comité d'encadrement, ...)	Sécuriser la maison	Moins urgent
4.	Réévaluation de fonctions et analyse de postes (ex: assistant projet, technicien, ...)	Sécuriser la maison	Moins urgent
5.	Recrutements (exemples : dessinateur et employé contentieux, ...)	Sécuriser la maison	Moins urgent
6.	Création d'un plan de gestion des risques RH (back-up pour les postes qui n'en n'ont pas)	Prendre soin de la famille	Pas urgent/ nécessaire
7.	Développer et instaurer une véritable culture du service (partage, valeurs, cohésion)	Prendre soin de la famille	Pas urgent/ nécessaire

Etat de réalisation des recommandations :

- 0) Réalisée avec l'engagement du responsable de la gérance le 4 mars 2019
- 1) Réalisée avec l'engagement du responsable des constructions et patrimoine le 1er septembre 2019
- 2) Non-réalisée par Actaes
- 3) Partiellement réalisée avec l'application de l'organigramme dès le 1er septembre.
- 4) Réalisée
- 5) Réalisée
- 6) Partiellement réalisée
- 7) Non-réalisée

Pour atteindre les recommandations faites, Actaes a suggéré une nouvelle organisation du service, dont l'organigramme est présenté à la page suivante :



#### 4. Nouveau SBAT

Durant son accompagnement en vue de la réorganisation du SBAT (octobre 2018 – juin 2019), Actaes a procédé à 22 entretiens, soit 40 heures, 7 séances de travail et 27 solutions proposées par les parties prenantes, dites « baguettes magiques ».

Selon Actaes, la réorganisation du SBAT amènerait une meilleure fluidité et un fonctionnement plus performant et plus efficient. En effet, des effets « silos verticaux » et hiérarchiques disparaîtraient au profit d'une meilleure transversalité, de nouveaux pôles de compétences :

- gérance (patrimoine financier)
- responsable des bâtiments (patrimoine administratif).
- pôle « concierges ».

Les postes vacants doivent être repourvus. Cela a été le cas plus ou moins rapidement pour certains postes : engagement d'un nouveau gérant (le 4 mars 2019), et d'un responsable des constructions (le 1er septembre 2019). En revanche, le poste de chef de service n'est toujours pas repourvu. Le poste est occupé ad interim depuis juin 2018 par le chef du service du Développement territorial. Un premier appel à candidature a eu lieu au début 2020 mais aucune candidature suffisamment solide n'a pu être retenue. Un nouvel appel a été publié seulement en mai 2020. Les premiers entretiens avec les candidats ont débuté en juillet 2020.

#### 5. Coûts financiers

- Fr. 29'886.75 Actaes: réorganisation et accompagnement recrutement (cf. comptes 2019).
- Fr. 48'465.- Mandats de recrutement pour deux chefs de services.
- Fr. 100'612.- Dispositif d'écoute service de l'Urbanisme, mandat Actaes et enquête disciplinaire.
- Fr. 295'000.- Ancien chef de service: plus d'un an de suspension avec salaire, six mois de salaire par convention avec le Conseil communal pour «solde de tout compte». Il s'agit au total de 19 mois, soit un total d'environ 295'000.-.  
Avec comme conditions, le retrait de la part de l'ancien chef de service des plaintes envers les employés qui n'étaient pas d'accord avec lui et un engagement mutuel de garder une certaine discrétion de part et d'autre, etc.

Fr. 473'963.75 Au total dépensé pour se séparer d'un chef de service et restructurer le SBAT.

## **6. Constats et commentaires de la sous-commission GEGSU**

### **6.1. Constats du GEGSU**

Sur le plan structurel, le SBAT n'a pas achevé sa réforme :

- Des intentions claires ont été arrêtées mais que partiellement réalisées.
- Il y a eu des carences de communication et certaines erreurs d'appréciation dans le management de la part de la direction de l'Urbanisme.
- La direction de l'Urbanisme et sa suppléance ont offert une double direction du service. Cela partait certainement d'une bonne intention, mais cela semble aussi avoir perturbé le personnel.
- La réforme effective – comme proposée par Actaes - n'a pas été prise en main et les mesures ont tardé à venir.
- La réforme du SBAT n'a été pas été menée assez rapidement et avec des moyens d'encadrement insuffisants.
- Le remplacement du chef de service du SBAT n'a toujours pas eu lieu.

En résumé, trop d'attentisme, des manques de décisions, une communication parfois hasardeuse font que cette réforme du service a de la peine à aboutir.

Ce n'est que lors de sa séance du 15 septembre 2020 que la Commission financière a appris que le Conseil communal ne souhaitait finalement plus remplacer le chef de service, en raison de la fusion à venir et d'éventuelles restructurations des différents services et dicastères.

Sur le plan de la culture du service (partage, valeurs, cohésion), la mue n'est pas accomplie :

- Des cas de personnel difficiles restent à traiter, nécessitant une implication et des inputs plus forts de la direction de l'Urbanisme.
- L'épanchement de certains collaborateurs dans la presse, en janvier 2020, soulignent leurs frustrations quant aux changements opérés.
- Certains maux plus sournois perdurent (difficultés de communication, dénigrement, dysfonctionnements).
- Le suivi de la situation RH et de la prise de décision nécessaire n'a pas été assumé par la direction de l'Urbanisme.

En résumé, le manque d'une certaine perception de la situation demeure et la carence d'accompagnement - d'un service que l'on peut qualifier de convalescent - ne peut qu'engendrer des situations complexes et conflictuelles.

## **6.2. Commentaires et appréciation du GEGSU**

1. Premièrement, les services sont toujours tendus au niveau charge de travail. Le suivi des projets repose en grande partie sur une seule personne, le chef de service ad interim du SBAT qui est également le chef de service du SDT. Or, ce dernier s'attendait à ce que cela dure environ une année, mais pas du tout au-delà (plus de deux ans à ce jour).
2. Deuxièmement, la problématique du chef de service, qui n'est toujours pas désigné et qui devrait être le moteur de cette réforme, ne facilite pas le retour à une situation normale. Plus sa nomination tarde, plus difficile sera sa tâche de réinstaurer un climat d'équipe.
3. Troisièmement, il y a eu une inertie dans cette réorganisation entre l'été 2018 et ce jour, ainsi qu'un impact financier important qui a surpris désagréablement les membres du GEGSU.

En effet, non seulement la procédure a été beaucoup trop longue mais aussi trop chère. De plus, tant que la procédure disciplinaire durait, le recrutement d'un nouveau chef de service était impossible. Finalement, la longue incertitude d'un éventuel retour du chef de service pesait sur les collaborateurs.

Le GEGSU admet que le fait d'externaliser l'enquête assure un regard en toute indépendance et assure le droit d'être entendu. L'inconvénient est l'immense perte de temps avec un service qui doit se transformer, ce d'autant que le chef de service suspendu et son mandataire ont utilisé leurs droits à être entendus avec la plus grande marge de manœuvre.

Sur le papier, la réorganisation du SBAT était prometteuse et devait rapidement se mettre en place. Mais dans les faits, c'est tout le contraire qui s'est passé, puisque le service n'est aujourd'hui pas complètement réorganisé.

Si Actaes a pu remplir son mandat en entier pour la réforme du SDT, pour ce qu'il nomme «la mise en place et l'accompagnement» d'une part et le « suivi régulier du service » d'autre part, permettant la mise en œuvre rapide des réformes proposées et avalisées, tel n'a manifestement pas été le cas pour le SBAT. En effet, Actaes n'a pas pu accompagner la deuxième phase, pourtant nécessaire, ceci afin d'assurer l'accompagnement des deux nouveaux responsables d'entités et « le suivi régulier du service » dans sa nouvelle formule, soit les recommandations n°2 et n°3 de leur rapport.

Actaes estime avoir proposé une bonne réforme du SBAT, et il a clairement confirmé qu'une nouvelle organisation ne peut réussir à fonctionner qu'avec un suivi soutenu dans les toutes premières semaines, mais en tout cas pas au-delà de trois mois qui suivent la mise en place du nouvel organigramme. Et Actaes de conclure en un mot: « Dommage ! »

De l'avis GEGSU, il y a là un manque de perception de la part de la direction de l'Urbanisme et du Conseil communal qui n'ont pas saisi l'importance d'un tel suivi.

4. Quatrièmement, les coûts financiers restent élevés et les vacances de postes ralentissent les prestations délivrées par le service.
5. Cinquièmement, il a été rapporté en juillet 2020 au GEGSU, que des employés du « nouveau SBAT » parlent toujours d'une différence et même d'une concurrence « entre le 3ème et le 4ème étage » du service de l'Urbanisme, c'est que la réforme du service n'a pas encore été perçue comme telle.



Les lignes de fractures restent importantes au sein des entités des services. Elles remontent, au moins, à plus de dix ans. L'ancienne direction avait même dû faire appel à un psychologue.

L'ancien chef de service a réussi à créer une très forte polarisation parmi les collaborateurs. Du négatif mais aussi du positif, car certains collaborateurs l'appréciaient. Il a ainsi cristallisé beaucoup de conflits autour de sa personne. Ses rapports étaient tendus avec tous ses chefs de dicastère.

Son départ, à l'évidence, n'a pas résolu les problèmes interpersonnels des services.

6. Sixièmement, s'il y a des formes d'inadaptations, voire d'incompétences identifiées parmi certains employés, la direction de l'Urbanisme, et de façon plus large, le Conseil communal se doivent de mieux assumer le suivi de la situation et prendre les décisions nécessaires.

Respectivement, s'il y a encore des types de souffrance parmi certains employés, malgré le fait qu'ils aient été entendus, la direction de l'Urbanisme, et de façon plus large, le Conseil communal se doivent d'être à l'écoute et également mieux assumer le suivi de chaque situation particulière. L'absence d'un chef de service ne contribue assurément pas à faciliter les choses et, malgré l'engagement exceptionnel du chef ad interim, la direction se devait d'être d'autant plus vigilante.

Le GEGSU admet qu'il touche à ses limites. Surtout quand on pense à la somme d'audits, coaching, etc. qui a déjà été investie à ce jour. Comment en effet identifier ces problèmes, alors qu'en théorie, la voie hiérarchique, l'accès à des médiateurs externes à l'administration, l'accès aux présidents du Conseil général et/ou de la Commission financière, voir notre sous-commission devraient suffire ?

En conclusion, le GEGSU trouve invraisemblable que, pour un service composé d'une vingtaine de personnes - et dont certaines fonctions dans l'organigramme apparaissent comme des tâches relativement claires à effectuer -, une situation puisse se dégrader depuis une décennie à un tel point, sans réaction suffisante de la direction de l'urbanisme en particulier et du Conseil communal en général. Il n'est pas normal que pour y remédier, il faille prendre autant de temps à résoudre les problèmes et dépenser autant d'argent qui se trouve être celui du contribuable.

## **7. Conclusions et recommandations**

Le Conseil communal et la direction de l'Urbanisme ont collaboré avec le GEGSU. Toutes les demandes et questions du GEGSU ont été satisfaites. La transparence a été voulue et reconnue.

Toutefois, le GEGSU a dû parfois relancer la direction de l'Urbanisme pour trouver des rendez-vous, notamment durant le deuxième semestre 2019.

Si le GEGSU peut saluer le fait d'avoir enfin pris en main la problématique au sein du service et suspendu un chef de service controversé depuis plusieurs années en juin 2018, plusieurs éléments dans cette gestion de crise laissent perplexes.

En premier lieu, c'est l'enquête disciplinaire ou, plutôt, la gestion de celle-ci qui interpelle. Si le fait de suspendre un chef de service et de mandater un expert indépendant pour une enquête disciplinaire est une bonne chose, la durée de cette enquête n'est toutefois pas acceptable.

En effet, l'ancien chef de service et son avocat ont utilisé leurs droits de se défendre dans une proportion que le GEGSU considère comme indécente. Le droit d'être entendu est une chose, mais de jouer la montre tout en faisant «mousser» les parties est inadmissible.

Pour les intervenants, les enjeux étaient particulièrement difficiles, car il fallait en parallèle faire fonctionner le service et le réformer tout en menant l'enquête disciplinaire à l'égard de son chef.

En conséquence, si pareille situation devait se reproduire, il est vivement recommandé au Conseil communal d'envisager toutes les voies de séparation possibles afin de pouvoir choisir la plus opportune.

Le Conseil communal doit trouver d'autres moyens afin qu'une séparation ou un licenciement prenne moins de temps au niveau des cadres de l'administration. A titre d'exemple, il pourrait être préférable de proposer un accord de résiliation des rapports de travail préalablement à toute ouverture d'enquête. Le responsable du dicastère pourrait également donner un ou plusieurs avertissements écrits au chef de service défaillant car des dérapages répétés sur plusieurs années mériteraient une réaction plus rapide.

Finalement, il faut considérer en priorité la nécessité du bon fonctionnement d'un service avant chaque cas particulier.

En second lieu ce sont la réforme du SBAT et sa mise en œuvre qui sont pointées du doigt. Alors que la réforme du service est devenue opérationnelle le 1er septembre 2019, les deux nouveaux responsables des entités « gérance » et « construction et patrimoine » se sont livrés à une sorte de compétition interne en vue de devenir le futur chef de service du SBAT. Cette compétition a été tolérée - voire soutenue - par la direction de l'Urbanisme. Heureusement, cette compétition a finalement pris fin. Néanmoins, c'est de nouveau six mois de perdus!

Or, premièrement, il paraît évident au GEGSU que si Actaes avait pu accompagner les deux nouveaux responsables d'entités comme prévu (leur recommandation n°2), cette dynamique de compétition interne aurait pu être évitée. De plus, un service dans un état aussi convalescent, aurait mérité une attention et une implication bien plus fortes de la part de la direction de l'Urbanisme.

Deuxièmement, il a été demandé à Actaes de proposer un nouvel organigramme pour le SBAT mais certaines de leurs propositions n'ont pas été appliquées, notamment le point 3 de leurs recommandations « validation, mise en place de la nouvelle organisation (cf. organigramme) ainsi que le déroulement de son nouveau mode de fonctionnement (organisation de séances intra-secteur / inter-secteur / comité d'encadrement, ...). Ce choix de ne pas impliquer Actaes pour faire passer rapidement dans les faits une réforme nécessaire est une erreur stratégique de la direction de l'Urbanisme. La réforme n'a pas été réussie dans les délais nécessaires. A ce jour, elle est toujours péniblement en cours.

Aucune raison n'a été donnée par la direction de l'Urbanisme sur le fait de ne pas pouvoir utiliser l'entier de la solution « clé en main » préconisée par Actaes, ce qui demeure incompréhensible à ce jour pour la commission financière. Si l'on se paie un audit, c'est pour l'utiliser !

Troisièmement, il y a encore un autre élément fâcheux : les coûts engendrés par toute cette affaire. Or, c'est plus de Fr. 470'000.- dépensés pour une réforme non-achevée à ce jour pour un service d'une vingtaine de collaborateurs-trices (sans tenir compte des concierges). C'est donc une dépense de Fr. 23'000.- par collaborateur-trice ! Au surplus, après discussion avec le Conseil communal, il est apparu qu'après avoir complété le cahier de charges existant, puis sollicité un chasseur de tête - avec les frais qui en découlent – le Conseil communal a finalement décidé de ne pas repourvoir le poste en raison de la fusion à venir.

Finalement et en conclusion, la mauvaise communication, la prise de mesures tardives, l'absence de décisions et la gestion des coûts sont inacceptables et conduisent à un constat d'une crise non encore résolue.

Le Conseil communal en général et la direction de l'Urbanisme en particulier n'ont pas mené à bien leur mission qui consistait à ramener la sérénité au sein du SBAT et à le réorganiser. Cela a péjoré les conditions de travail des collaborateurs du service, ainsi que la quantité et de la qualité des prestations fournies par le service. Ceci est d'autant plus regrettable que le SBAT est un service d'une grande transversalité. Il est largement sollicité par d'autres services pour bon nombres de dossiers. Une vacance trop longue d'un chef de service est déplorable pour la bonne marche du service.

Il reste à espérer que le futur Conseil communal se donnera les moyens de ses ambitions pour remédier rapidement aux problèmes qui perdurent depuis plus de dix ans dans le service, notamment en engageant un nouveau chef de service.

La commission financière a adopté le présent rapport à l'unanimité lors de sa séance du 29 septembre 2020.

Sur la base de ce qui précède, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de prendre acte du présent rapport d'information relatif au service des bâtiments de la direction de l'Urbanisme.

Neuchâtel, le 29 septembre 2020

AU NOM DE LA COMMISSION FINANCIERE:

Le président,

La rapporteure,

Jonathan Gretillat

Sylvie Hofer-Carbonnier