

# Rapport des membres de la commission administrative de Gletterens à l'attention de la préfecture de la Broye

---

## 1. Introduction et contexte

### 1.1. Préambule

La commission administrative remercie la Préfecture pour la confiance témoignée et le soutien apporté à la commune.

Pour donner suite à votre demande, nous avons le plaisir de vous présenter ci-dessous la situation actuelle, les problèmes rencontrés, le fonctionnement de la commune ainsi que les rapports entretenus avec les citoyen·ne·s.

### 1.2. Rappel du mandat

À la suite des dysfonctionnements récurrents identifiés au sein de la commune de Gletterens, le Conseil d'État, sur proposition du préfet, a décidé de placer celle-ci sous administration exceptionnelle. Notre commission a été nommée avec pour mission de rétablir une gouvernance saine, d'assurer la continuité des services communaux et de préparer la transition vers une administration normalisée.

## 2. Diagnostic de la situation à ce jour

### 2.1. Situation générale

La situation demeure complexe avec de nombreuses actions correctrices en cours. Nous constatons néanmoins un rétablissement progressif de la confiance citoyenne. Plusieurs personnes ayant dénoncé la situation précédente souhaitent aujourd'hui contribuer au redressement communal. Leurs avis sont précieux, mais nous restons vigilants afin de préserver notre autonomie décisionnelle et d'éviter toute instrumentalisation de notre démarche.

### 2.2. Climat politique

Nous pouvons confirmer qu'une majorité de citoyens et citoyennes souhaitait un changement dans la conduite et la gestion de la commune. Les lacunes identifiées confirment qu'une continuation sans une reprise en main de l'administration aurait été difficile.

Les tensions se sont apaisées, même si les différends entre les divers groupes constitués au sein de la commune n'ont pas disparu et demeurent en veille.

Nous restons vigilants quant aux rôles, attitudes et habitudes adoptés par le personnel communal, qui reflètent parfois les tensions passées.

En résumé, le climat s'améliore progressivement. Les réponses que nous apporterons aux nombreux points en suspens et les outils que nous essayons de mettre en place devraient contribuer à instaurer davantage de sérénité.

## 2.3. État de l'administration communale

### 2.3.1 Constats organisationnels

L'analyse de l'organisation administrative a révélé plusieurs dysfonctionnements significatifs :

- **Organisation interne** : Absence d'une véritable organisation, traitement des dossiers sans priorisation et avec des retards parfois considérables.
- **Formation du personnel** : Le personnel n'est pas suffisamment formé à ses tâches et ne maîtrise que partiellement les programmes informatiques spécifiques aux communes.
- **Accueil au guichet** : L'accueil était assuré par les employés et employées sans soutien, conduisant à des réponses approximatives et à des promesses de suivi souvent non tenues.

### 2.3.2 Problèmes spécifiques identifiés

- Bases de données incomplètes et/ou erronées pour les taxes d'eau, d'épuration, de déchets et la contribution immobilière.
- Facturation incomplète des taxes annuelles d'eau et d'épuration pour environ 20% des citoyens et citoyennes.
- Pas de facturation des taxes de base pour l'eau et l'épuration.
- Nombreuses erreurs dans les facturations (relevés de compteurs, interprétation des règlements, non-application de facteurs de correction).
- Retards importants dans le traitement de certains créanciers et débiteurs.
- Absence de concordance entre la comptabilité et les relevés bancaires.
- Non-mise à jour de l'indexation des contrats de droits de superficie.
- Pas de suivi régulier dans la facturation des impôts.
- Etc.

### **2.3.3 État d'esprit et compétences de l'équipe**

Nous constatons l'absence d'un véritable esprit d'équipe au profit d'individualités ne possédant pas toutes les compétences requises. Il n'y a pas de polyvalence. Les employés et employées en place demandent un soutien renforcé, des formations et une organisation plus structurée (clarification des responsabilités, planification, suivi des tâches et des décisions).

### **2.4. Démission de l'administratrice**

Au fil des séances, nous avons fait part de nos inquiétudes et exigences dans la gestion de l'administration. Après avoir constaté plusieurs incohérences et lacunes, nous avons pris un certain nombre de mesures correctrices. À la fin de l'année 2024, l'administratrice a demandé à être libérée de ses fonctions, ce que nous avons accepté.

### **2.5. Changements dans le personnel**

Une des collaboratrices va diminuer son taux d'activité à moyen terme car elle attend un heureux événement.

Afin de pallier cette absence temporaire, puis la réduction progressive de son taux d'activité, nous engagerons, dans un premier temps pour une durée déterminée un·e comptable. Cette mesure nous permettra de résorber les retards accumulés, d'actualiser les bases de données et d'assurer le traitement des dossiers en suspens.

### **2.6. Relations entre la population et la commission administrative**

Les attentes vis-à-vis de la commission administrative sont importantes, dépassant parfois le cadre de nos compétences. Nous veillons à ne pas entrer dans des débats partisans visant à "refaire" la commune.

Notre approche privilégie le contact direct et les rencontres rapides avec les citoyens et citoyennes. Cette méthode nous permet de recueillir les informations nécessaires et d'établir un dialogue constructif. La majorité des personnes rencontrées expriment avant tout un besoin d'écoute. Notre démarche permet généralement une compréhension et une acceptation des décisions prises, même lorsqu'elles ne correspondent pas aux attentes initiales.

### **3. Actions correctives engagées**

#### **3.1. Renforcement de l'administration**

Pour renforcer l'administration, nous avons engagé :

- M. Jean-Pierre Vaucher, ancien administrateur des finances de la commune de Bossonnens, qui apporte son expertise dans la restructuration des procédures financières
- M. Andi Arifaj, ancien apprenti à la commune de Montagny, pour un contrat à durée déterminée, chargé de la mise à jour des bases de données et du suivi administratif courant

Actuellement, nous recherchons un·e secrétaire communal·e et administrateur·trice des finances pour assurer la conduite pérenne de l'administration ainsi qu'un·e comptable pour une durée déterminée.

#### **3.2. Encaissements des impôts par l'Etat**

Au premier janvier 2025, nous avons confié l'encaissement des impôts communaux à la Direction de finances de l'Etat de Fribourg.

#### **3.3. Collaboration avec la commune de St-Aubin**

La commune de Gletterens avait passé une convention avec la commune de Delley-Portalban et partageait les services d'un chef technique pour tout ce qui concernait l'aménagement et les constructions.

Ce contrat a été résilié au 31 décembre par la commune de Delley-Portalban. Nous avons donc conclu une nouvelle convention avec la commune de St-Aubin. Désormais, c'est le service technique de St-Aubin qui reprendra les tâches liées à l'aménagement et aux constructions. Le taux d'activité est estimé à environ 0,4 EPT.

### **4. Service de l'édilité**

Le personnel de l'édilité, sous la responsabilité de M. Gérard Cantin, réalise un bon travail. Toutefois, un meilleur soutien administratif faciliterait l'organisation, l'efficacité et le suivi des différentes tâches.

### **5. Séance d'information publique**

La séance d'information organisée en décembre 2024 a réuni plus de 160 personnes, démontrant l'intérêt majeur des citoyens et citoyennes pour la situation communale. Nous avons fait preuve de transparence en présentant notre mission, nos constats et le travail effectué, ainsi que le budget 2025 approuvé par la commission.

Les citoyen·ne·s, bien que manifestant des doutes et des inquiétudes initiales, ont apprécié cette démarche d'information.

La séance s'est poursuivie par un apéritif permettant des échanges plus informels et contribuant à renforcer le lien de confiance. Défis à résoudre

## **6. Les principaux défis identifiés sont les suivants :**

### **6.1. Rétablissement de la confiance et de la gouvernance**

- Instaurer une confiance durable entre l'exécutif/administratif et les citoyens et citoyennes.
- Établir la transparence à tous les niveaux.
- Reconstruire l'organisation et repenser l'administration.
- Améliorer la supervision et la direction de l'édilité.

### **6.2. Questions structurelles et réglementaires**

- Mise à jour du règlement du port (passage du patrimoine administratif au patrimoine financier)
- Finalisation du Plan d'Aménagement Local (PAL)
- Décider des investissements prioritaires.
- Modifier, adapter et corriger les règlements existants (eau, épuration, administratif, ports, etc.).
- Établir de nouvelles directives pour formaliser les procédures.
- Régler la situation du caravaning (habitations à l'année)
- Mettre à jour les contrats de droit de superficie
- Corriger des décisions inadéquates (association intercommunale pour l'épuration, cimetière, eau, épuration).
- Entreprendre des démarches auprès de la fiduciaire concernant les derniers contrôles et les points qui auraient dû être relevés

### **6.3. Projets d'investissement**

- Planifier les investissements nécessaires (école, épuration, bâtiments, édilité, routes).
- Organiser une structure indépendante pour le village lacustre

### **6.4. Ressources humaines et formation**

- Nommer de nouveaux responsables pour le secrétariat et les finances
- Engager un comptable (éventuellement pour une durée déterminée)
- Rattraper les retards accumulés
- Former adéquatement le personnel

## 7. Calendrier et perspectives

Notre objectif est de mener à terme notre mandat d'ici la fin de la période administrative, tout en nous engageant à accompagner la nouvelle équipe durant quelques mois.

Cependant, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des défis à relever, nous nous réservons la possibilité de reconsidérer cet objectif. En effet, les défis sont importants et prennent du temps. Notre priorité est de transmettre une commune dont l'organisation est fonctionnelle et permet d'assumer les défis à venir.

## 8. Conclusion

La tâche est lourde et conséquente. Nous sommes aux prémices des corrections et mettons tout en œuvre pour mettre cette commune, qui le mérite, sur de bons rails.

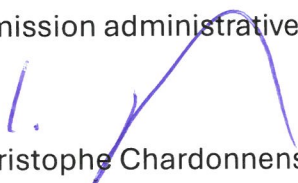
Nous tenons à remercier l'autorité préfectorale pour sa disponibilité et son soutien constant, éléments essentiels à la réussite de notre mission.

Nous soulignons également la qualité des échanges entretenus avec les différents services de l'État ainsi qu'avec les communes voisines.

Enfin, nous vous réitérons nos remerciements pour la confiance que vous nous témoignez et vous assurons de notre engagement total.

Gletterens, le 10 mars 2025

Pour la Commission administrative de Gletterens :



Christophe Chardonnens



Willy Schorderet