



# Témoignage – Surveillance des Communes St.Gallen

Zürich, le 9 septembre 2025

Martin Jeker, Abteilungsleiter Gemeindeaufsicht AfGB

# Contenu

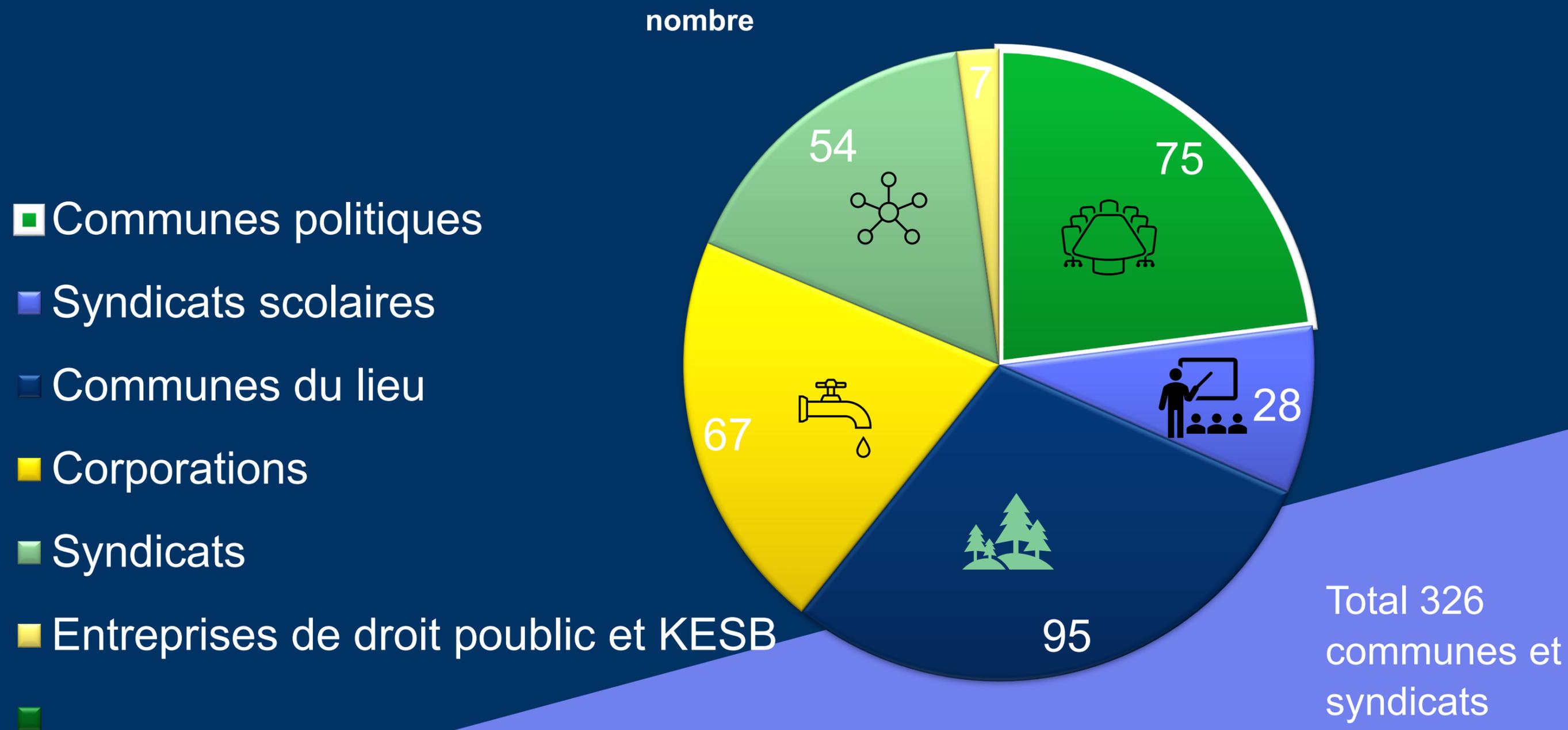
1. Accueil
2. Paysage communal dans le canton de Saint-Gall
3. Objectifs de la surveillance
4. Compétence et tâches de la surveillance
5. Compréhension de la surveillance / position
6. Approches et instruments du concept de surveillance
7. Défis du concept de surveillance
8. Principales constatations de la surveillance
9. Discussion et questions



# 1. Accueil



## 2. Paysage communal dans le canton de Saint-Gall



### 3. Objectifs de la surveillance

- Contenu
- Amélioration la gestion des autorités
- Amélioration des processus budgétaires et de crédit
- Stabilité financière
- Poursuite des tâches communales, solvabilité des communes
- Sécurité juridique
- Formation et soutien des autorités et de l'administration
- Amélioration des processus financiers
- Comparabilité et transparence des comptes

Réserve : la surveillance ne peut pas empêcher tous les dérapages et décisions erronés ou des abus.



# 4. Les instances de surveillance

## Surveillance communale

Citoyennes ou parlement

Conseil

Commission de contrôle de gestion

Surveillance du conseil

Surveillance de l'administration et de tiers

Surveillance du conseil et de l'administration

## Surveillance cantonale

Office des communes et droit de cité

Surveillance générale (gestion administrative et budétaire, autorisations)

Départements diverses

Surveillance technique (Service des impôts, Service de l'environnement, Service de l'école obligatoire,..)



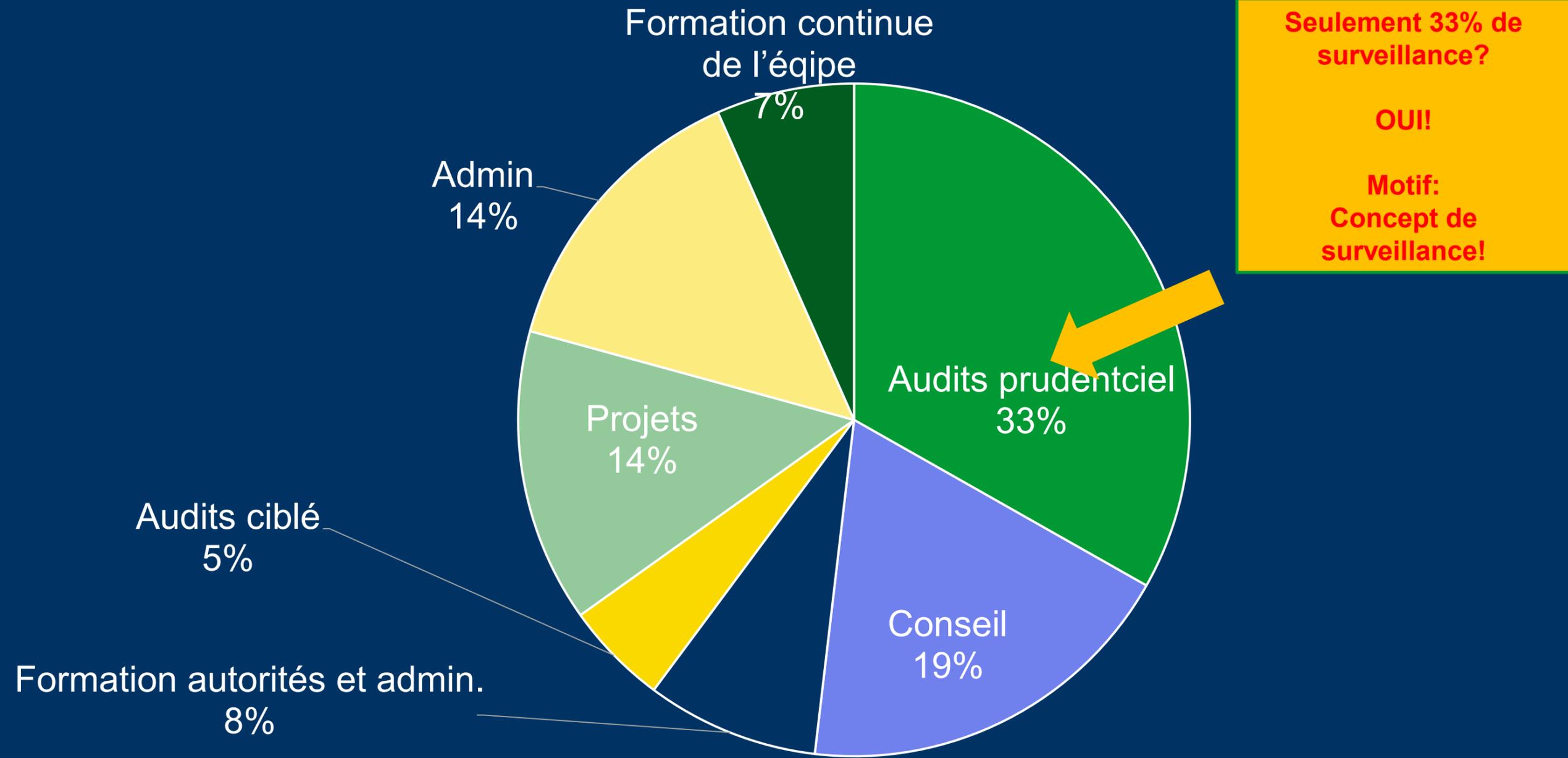
## 4. Compétence et tâches de la surveillance

- Compétence
  - Surveillance de la gestion administrative et budgétaire des communes
  - Décision de rapports de surveillance et de mesures
  - Demandes des autorités et des administrations sur la loi sur les communes et l'ordonnance des finances communales
- Tâches
  - Conseil
  - Formation des autorités et de l'administration (Comm. de gestion, conseils, personnel admin.)
  - Audits prudentiels / audits ciblés
  - Projets



# 4. Organisation et ressources de la surveillance des communes

Équipe surveillance avec 550 pour cent de poste et 6 personnes



## 5. Compréhension de la surveillance / position / instruments

- La surveillance est réglée dans un concept de surveillance.
- Le concept de surveillance est basé sur une position libérale => pas de surveillance policière.
- Les ressources pour la prévention et le conseil sont égales à celles des contrôles de surveillance.
- Les examens de surveillance ne sont qu'une mesure parmi d'autres.
- Mesures des contrôles de surveillance : décisions avec rapport, mais peu de fixation de délais, beaucoup de conseils et d'échanges ouverts.



# 5. Compréhension de la surveillance / position / instruments

Dimensionen Dimensions	Ausprägungen											
<b>Auftrag</b> Mission	Wirtschaftlichkeit	Zweckmässigkeit	Wirksamkeit	Rechtmässigkeit	Verhältnismässigkeit	Weiterentwicklung	Künftigen Schaden abwenden	Wohl von schutzbedürftigen Personen				
<b>Zu schützendes Rechtsgut</b> Bien juridique à protéger	Organisatorische, buchhalterische Korrektheit		Finanzielle Integrität		Vertrauen in beaufsichtigende Institution		Reputation sichern		Rechtssicherheit		Leib und Leben	
<b>Haltungen</b> Position	Grosszügig, tolerant				Aufruf zur Eigenverantwortung				Streng, nicht tolerant			
<b>Instrumenten-Kategorien</b> Catégorie d'instruments	präventiv				erkennend				eingreifend			
<b>Instrumente</b> Instruments	Aus- und Weiterbildungen	Mustervorlagen, Hinweise, Empfehlungen	Koordination	Bewilligungen	Prüfung Rechtmässigkeit	Prüfung Zweckmässigkeit	Nachgehen aufsichtsrechtlicher Hinweise	Statistiken, Kennzahlen	Dokumentation	Weisungen	Sanktionen	Strafanzeige
<b>Anlass für Aufsichtshandeln</b> Motif de l'action de surveillance	periodisch			unregelmässig			auf Hinweis			anlassbezogen		
<b>Aufsichtstiefe</b> Profondeur de surveillance	oberflächlich			Schwerpunkt			differenziert			vollumfassend		
<b>Unterstützung</b> Soutien	Schulung				Beratung				Enge Begleitung			
<b>Inстанz Erwartungssteuerung</b> Instances de gestions	Verwaltung				Departement				Politik			
<b>Kommunikation</b> Communication	einzelne Interessengruppen			Verwaltung			Politik			Bürgerinnen und Bürger		



# 6. Approches et instruments du concept de surveillance

## Principes de base :

- Interne avant externe
- Prévention et détection avant la répression
- Contact personnel sur place
- Évaluer au lieu de calculer (évaluation professionnelle)



# 6. Approches et instruments du concept de surveillance

## Approche axée sur les risques

- Conseil et formation accompagnent les examens de surveillance
- Fréquence des examens de surveillance selon l'évaluation des risques

Communes politiques et grandes communes	5	ans
Communes moyennes	6	ans
Communes petites	7–8	ans

### – Crières:

- Type de commune
- Qualité de la Commission de gestion avec et sans orange de révision
- Charges brutes (taille)
- Compléxité de l'activité



# 6. Approches et instruments

## Déroulement d'un audit de surveillance

### Préparation aux examen:



Annonce



Obtention  
de données



Évaluation  
des risques

### Réalisation de l'examen:



Programme de  
contrôle



Examen sur place

Entretien avec les  
autorités et  
l'administration

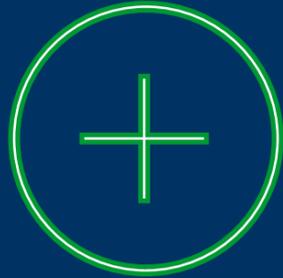


Rapports

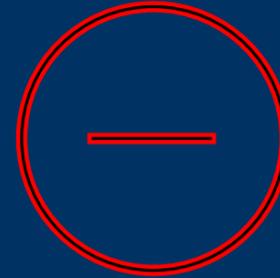


Mesures

# 7. Défis du concept de surveillance



- Évaluer plutôt que calculer (évaluation professionnelle)
- Acceptation élevée au sein des communautés
- Proche des développements et du pouls des communes
- Consultation à bas seuil possible
- Travail varié
- Approche basée sur les risques
- Grande autonomie des communes en ce qui concerne l'expertise des Commission de gestion



- Ressources en personnel
- Pour les communes bien gérées avec un organe de révision externe, la valeur ajoutée est limitée
- Taxe plutôt chère pour les très petites communes
- Cycles de mise en œuvre plutôt longs
- Déplacements importants, y compris les pertes de temps
- Charge de coordination élevés



## 7. Défis du concept de surveillance

- Les audits de surveillance ne sont pas l'élément central
- Les audits de surveillance servent à la fois à l'acquisition de connaissances, à la mise en réseau du canton avec les communes et au contrôle de la légalité.
- L'accent mis sur la surveillance doit être adapté en permanence.
- Le conseil et la formation des autorités et de l'administration sont essentiels.
- Expectation GAP Risque et légalité
- Le cadre réglementaire de la surveillance doit être défini
- Coordination des compétences cantonales des autorités de surveillance disponible ?



## 8. Principales constatations de la surveillance

- Commission de gestion : actes d'audit SCI non réalisés
- Système de contrôle interne non mis à jour ou ne pas documenté
- Contrôles internes inefficaces (pas de visa collectif)
- Présentation incorrecte des indemnités des autorités
- Crédits supplémentaires non décidés
- Pas de provisions pour les vacances, les heures supplémentaires et les charges héritées du passé
- Pas de plan financier établi ou non publié
- Nouvelles dépenses présentées de manière incomplète dans le budget



# 9. Discussion et questions

