

# Rapport spécifique de la Délégation des commissions de surveillance

## Conférence de presse du 12 janvier 2026



GRAND CONSEIL

# **Rapport spécifique de la Délégation des commissions de surveillance :**

**Renforcer le management, améliorer  
la protection du personnel et clarifier  
les procédures**



GRAND CONSEIL

**Conférence de presse du 12 janvier 2026**

# Propos introductifs

- Contexte
- Mandat
- Périmètre
- Méthodologie



# Propos introductifs / Contexte

- 21 mars 2025, publication du rapport de J. Studer
  - détérioration significative de la collaboration entre Mme Dittli et la Directrice générale de la fiscalité
  - demande illégale d'annulation de taxations
  - possible violation du secret de fonction
- Nécessité de prendre sans délai des mesures afin de garantir le bon fonctionnement de l'État et de préserver la santé des collaboratrices et collaborateurs
- Réorganisation des départements avec, entre autres, l'attribution des Finances à Mme Luisier Brodard

# Propos introductifs / Mandat

Résolution Weissert et consorts au nom des Président·es de tous les groupes politiques du Grand Conseil, adoptée le 25 mars 2025, par 135 voix et 2 abstentions:

*«Soucieux de rétablir la confiance dans les institutions et désireux de retrouver la sérénité indispensable à leur fonctionnement, le Grand Conseil confie le mandat à une délégation constituée des commissions de surveillance d'établir un rapport spécifique sur les problèmes relevés notamment dans le cadre du rapport d'analyse effectué par l'expert J. Studer»*



# Propos introductifs / Périmètre

- Suite du rapport Studer et non du rapport Paychère:
  - les aspects techniques du bouclier fiscal seront traités par le Grand Conseil sur la base du préavis CEP du Bureau (communiqué cet après-midi)
- Axes de travail:
  - évolution durant les travaux, en fonction des informations obtenues
- Constat d'un certain parallélisme:
  - entre différents dossiers (diverses questions fiscales, recours à des mandats externes, etc.)
  - entre des faits qui se sont déroulés dans différentes entités (SG, DGF, DGAV, etc.)

# Propos introductifs / Méthodologie

- Sources d'informations:
  - auditions en séances plénières (17) ou en sous-délégations (19)
  - volumineuse documentation
- Levée du secret de fonction
- Garantie d'anonymat (les citations utilisées ne peuvent pas être imputées à une personne en particulier)
- Nécessaire consolidation des faits:
  - Des versions fournies par Mme Dittli apparaissent non seulement contradictoires entre elles, mais avec celles fournies par d'autres parties prenantes. Dans un certain nombre de cas, elles ne résistent pas à l'appréciation des faits.

# Analyse

- Constats principaux
  - Compétences managériales
  - Impact RH
  - Procédures et répartition des compétences



# Constats principaux

- Le travail de la Délégation a mis en évidence un certain nombre de situations problématiques, qu'elle a analysées selon trois axes:
  1. Compétences managériales
  2. Impact en matière de ressources humaines
  3. Procédures et répartition de compétences
- La majorité de ces situations problématiques découlent de décisions et d'actions de Mme Dittli
- Certaines engagent également la responsabilité du Conseil d'État

# Axe 1 – Compétences managériales

- Lacunes managériales et décisions souvent prises à l'encontre des orientations données par l'administration.
- Défiance marquée envers l'administration, depuis le début de la législature.

## ***Citation (exemple de la fiscalité agricole)***

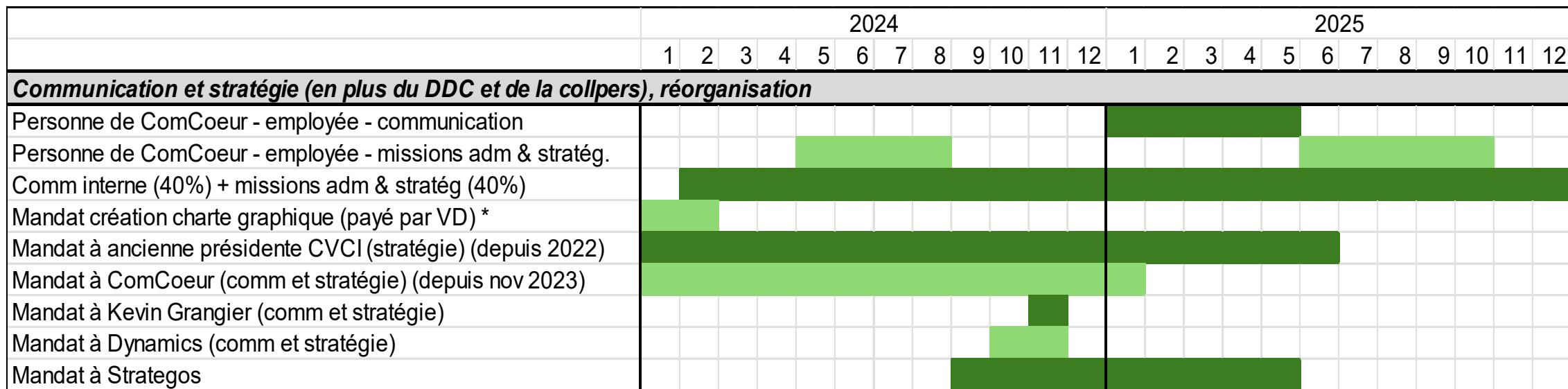
*«On a eu le couteau sur la gorge, on devait faire quelque chose [...]. Nous pâtissons encore de cette situation. D'abord, vis-à-vis des agriculteurs, car cela leur a fait miroiter qu'il y aurait des solutions, puis finalement, ce n'était plus possible. Mais nous avons toujours dit qu'il n'y avait pas de chemin.»*



## Analyse

# Axe 1 – Compétences managériales

Recours important à des prestataires externes en stratégie et communication; sorte de cabinet parallèle à l'État orienté vers la communication de la Conseillère d'État plutôt que vers le département.



\* Mandat antérieur; des membres du SG-DFA collaborent avec le mandataire début 2024 et la gamme graphique sera finalement déployée en 2025



# Axe 1 – Compétences managériales

À plusieurs niveaux, gestion très aléatoire et déficiente des conflits d'intérêts.

## **Exemples**

- *Mandat à l'ancien responsable fraîchement retraité de Prométerre – principal déléataire externe de tâches à la DGAV – pour une expertise sur la réorganisation de la DGAV.*
- *Le président sortant de la CFR1 a reçu deux mandats substantiels (40'000 CHF en tout) peu de temps après le retrait de sa plainte contre Mme Dittli.*



# Axe 1 – Compétences managériales

Responsabilité et acte potentiellement illégal ou contraire à la volonté du Conseil d'État non assumé; report du poids des décisions politiques sur d'autres personnes.

## ***Exemples***

- *Mme Dittli a validé par écrit le courriel confirmant la demande d'annulation des taxations, mais fait porter la responsabilité sur l'administration lors de la conférence de presse.*
- *Dans le cadre de la révision des barèmes fiscaux, rencontre par un cadre avec les milieux économiques demandée par Mme Dittli et non par ce cadre, comme elle l'a affirmé (point également relevé par le Ministère public).*



## Analyse

# Axe 2 – Impact RH

Souffrance au sein du personnel du DFA; entre autre fatigue importante des collaboratrices et collaborateurs fortement sollicités, voire usés, par la récurrence de demandes identiques de la part de la conseillère d'État.

Démarches pour se séparer de plusieurs cadres, sans communiquer clairement les motifs ni aux personnes concernées ni à leur autorité d'engagement.

### **Citation**

*«Quand on résiste à une cheffe de Département, même si on respecte les institutions, je me disais bien que je pouvais gicler d'un moment à l'autre. J'ai entendu dire (...) qu'elle voulait ma peau».*



## Analyse

# Axe 2 – Impact RH

Importante rotation au sein de l'état-major du SG-DFA (statistique portant du début de la législature à fin octobre 2025).

	TOTAL	Départ CDI (dernier contrat)	%
<b>DFA</b>	17	10	58,8
<b>DEIEP</b>	27	9	33,3
<b>DSAS</b>	29	9	31,0
<b>DITS</b>	18	4	22,2
<b>DCIRH</b>	18	4	22,2
<b>DEF</b>	19	4	21,1
<b>DJES</b>	19	3	15,8

## Analyse

# Axe 2 – Impact RH

Face à la souffrance du personnel; déconnexion des structures RH et outils en vigueur peu exploités :

- RH n'ayant pas saisi l'ampleur de la souffrance au sein du personnel
- Entretiens d'appréciation des hauts cadres peu systématisés
- Espace Écoute et Médiation et Unité Investigation peu sollicités

Manque de protection et de soutien juridique à l'égard du personnel de l'État, lorsqu'exposé médiatiquement.

### **Citation**

*«Tout le mal on l'a en plein dans la figure. Au bout d'un moment, ce n'est plus possible. Je comprends qu' (une certaine personne) tombe malade. Nous n'avons pas de ressources illimitées. Psychologiquement, ce n'est pas possible»*



## Analyse

# Axe 2 – Impact RH

Lacunes du dispositif, notamment réglementaire, lorsqu'une relation de travail problématique implique une élue ou un élu:

- RPCH (Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement) applicable au personnel de l'État, mais pas aux élus·es.
- Principale mesure mise en place dans le cas initiant le rapport Studer (absence de rencontres entre la conseillère d'État et la directrice générale de la fiscalité) mettant une pression sur les intermédiaires et sans explication aux personnes pourtant usuellement présentes durant les bilatérales.

# Axe 3 – Procédures et répartition des compétences

Besoin de définir plus précisément:

- Le secret de fonction
  - Formation dédiée jugée de bonne qualité
  - Clarification de la levée du secret de fonction nécessaire dans des situations particulières
- Le secret fiscal
  - Définition commune au gouvernement, au parlement et à l'administration nécessaire



# Axe 3 – Procédures et répartition des compétences

## Collégialité et procédures écornées

- Relance immédiate, par Mme Dittli, des discussions sur une révision des barèmes d'impôts alors que le Conseil d'État avait décidé de ne pas faire cet examen
- Collège informé en dernière minute d'une communication sensible
- Collège non informé de mandats importants ou portant sur des sujets sensibles
- Demande de consultation de dossiers spécifiques de contribuables

### **Citation**

«*Il en va tout simplement du bon sens de la conseillère ou du conseiller d'État d'apprécier quel type de communication il est souhaitable de soumettre à ses collègues ou pas*»

# Conclusion

- Responsabilité
- Recommandations



## Conclusion

# Responsabilité

La Délégation souligne l'engagement du personnel de l'État, qui mérite considération et protection. Les 24 recommandations formulées visent avant tout à le protéger, et à la stabilité des institutions.

La Délégation n'a pas la compétence pour juger de l'aptitude d'un membre du Conseil d'État à gouverner. Ce sont aux élu·es de se remettre en question si nécessaire et de prendre leurs responsabilités.

Même si la réorganisation départementale a permis de mettre fin à une situation problématique, les observations du présent rapport demeurent des points d'attention.



# Recommandations

Les 24 recommandations concernent 5 thèmes:

- Pour une gestion des compétences des membres du Conseil d'État
- Pour rétablir la confiance avec l'administration
- Pour une meilleure prévention et gestion des conflits d'intérêts
- Pour mieux protéger les membres de l'administration cantonale
- Pour s'assurer de la collégialité au sein du Conseil d'État



Des questions ?