



## **VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS**

### **RAPPORT DU CONSEIL COMMUNAL**

à l'appui d'une demande de crédit d'investissement de CHF 300'000.-  
pour « l'Analyse des prestations et des missions des services » de  
l'ensemble de l'administration communale.

(du 15 mai 2002)

### **AU CONSEIL GENERAL DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS**

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

#### **1. Introduction**

Depuis des années toutes les administrations publiques, qu'elles soient fédérales, cantonales ou communales, sont confrontées à un dilemme. D'un côté, elles sont l'objet de demandes très importantes d'extension des prestations publiques et de réalisations de nouvelles tâches. D'un autre côté, elles sont confrontées à une demande, de plus en plus insistante, de diminution d'impôts et de participation financière, d'une partie de la population.

La Ville de la Chaux-de-Fonds ne fait pas exception à cette tendance.

Le Conseil communal accorde une grande importance à l'image de notre ville mais il désire surtout, dans la mesure de ses moyens, donner satisfaction à l'ensemble de ses habitants.

Suite aux rapports de L'IRER (Institut de recherche en économie régionale), établis à la demande des conseils communaux de La Chaux-de-Fonds et du Locle, une commission du Conseil général, appelée « prospective », a établi un catalogue de propositions afin d'améliorer la convivialité, la qualité et l'image de notre ville. Ce rapport, dont vous serez saisis très prochainement, apportera une réponse, partielle, à de nombreuses demandes et réflexions exprimées par un grand nombre d'habitants de notre ville. Ce catalogue propose une amélioration de

l'offre publique aussi bien sur le plan urbanistique et d'infrastructures communales, que des services à la population. Il est une première réponse à ce que nous évoquons ci-dessus.

Les administrations communales proposent un large éventail de prestations au service de la population.

Celles-ci vont de l'entretien courant des espaces verts, à la célébration des mariages, en passant par une offre d'infrastructures sportives, d'accueil des enfants, mais aussi des entreprises, d'une offre culturelle, sans parler de l'instruction publique et de beaucoup d'autres prestations souvent peu ou pas connues du public, mais néanmoins indispensables pour une ville.

L'introduction de la péréquation financière intercommunale, du desenchèvement des tâches et de la perception des taxes causales, a provoqué une sensibilité accrue envers la contribution financière demandée à la population, par les impôts et les taxes, pour l'accomplissement des tâches et prestations fournies par l'administration publique.

La fonction publique compte des collaborateurs/trices dévoué-e-s qui travaillent parfois dans l'ombre. Ils/elles sont souvent l'objet de critiques injustifiées et victimes de jugements caricaturaux.

Les prestations des services publics demandent beaucoup de ressources humaines et financières à tous, Etat, Villes et Communes, qui se trouvent donc confrontés à de nombreuses questions, car ils doivent apporter des réponses satisfaisantes aussi bien à la population qu'à leur personnel.

Durant la dernière décennie, en raison des problèmes économiques et financiers, le Conseil communal a été contraint, à plusieurs reprises, de prendre des mesures importantes et impopulaires pour freiner les dépenses de la collectivité publique.

Les mesures urgentes et donc ponctuelles peuvent et doivent apporter des réponses satisfaisantes dans une situation de crise. Néanmoins, elles ne peuvent être considérées comme un remède définitif apportant une amélioration durable à la gestion administrative.

Au vu de ce qui précède, le Conseil communal a décidé d'entreprendre une analyse de l'ensemble des prestations offertes par l'administration communale.

Afin de trouver un appui scientifique dans cette démarche difficile, le Conseil communal a fait appel à l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique) en été 2001. Dans un premier temps, divers documents ont été adressés au professeur contacté, soit les comptes et le rapport de gestion de l'année 2000 et le budget 2001, ainsi que l'organigramme de la Ville et les organigrammes détaillés des dicastères pour une pré-analyse.

Chaque membre du Conseil communal a ensuite eu un entretien personnel avec le professeur de l'IDHEAP portant sur sa propre analyse de son dicastère et de la gestion de la Ville en général.

Le Conseil communal a ensuite consacré une journée d'étude avec le professeur de l'IDHEAP pour dégager les pistes à explorer et trouver ensemble la meilleure démarche pour aboutir à l'objectif fixé.

Après ces entretiens, le Conseil communal a eu connaissance de diverses expériences et méthodes d'analyse de prestations conduites dans d'autres cantons et communes. Ces expériences et leurs résultats ont été analysés sur documents. Il a choisi une méthode participative qui fait appel à la collaboration de l'ensemble du personnel de l'administration. Cette méthode a été appliquée notamment dans le canton du Valais avec des résultats très satisfaisants. Elle a permis d'atteindre les objectifs fixés par les Autorités.

Un groupe de pilotage sera constitué. Celui-ci sera accompagné par un expert en gestion d'administration publique pendant toute la durée de l'analyse.

## **2. Situation financière de la Ville de La Chaux-de-Fonds**

Vu la structure essentiellement exportatrice d'une grande nombre de nos entreprises, la situation financière de la Ville est très dépendante de la conjoncture économique mondiale. Durant la dernière décennie, l'évolution des recettes fiscales a été très variable et a connu jusqu'à 10 millions d'écart. Elles sont fortement influencées par les fluctuations de la rentabilité de l'économie locale sous toutes ses formes. Par conséquent, le Conseil communal est préoccupé par le niveau des ressources financières de la Ville.

Les ressources nouvelles ne peuvent être obtenues que par un accroissement du niveau des revenus, par un développement des entreprises, de l'économie locale en général et par l'accroissement du nombre des habitants.

Pour atteindre ces objectifs, le Conseil communal doit continuer à mener une politique volontariste. La Ville doit rester attractive pour de nouveaux habitants, elle doit donc maintenir un niveau élevé de prestations. Il est aussi indispensable de continuer à susciter l'intérêt pour l'investissement industriel, tertiaire et immobilier de qualité.

Par conséquent, il est de première importance que la Ville continue à investir, comme elle l'a fait pendant les années financièrement difficiles et qu'elle veille à présenter une animation culturelle et sportive de qualité pour créer une ambiance de convivialité.

Durant toute cette période, le Conseil communal a conduit une gestion rigoureuse et a dû imposer aux services communaux des restrictions lors de l'établissement des budgets. Cette politique de rigueur a aussi été appliquée à l'ensemble de la gestion financière.

Nous pouvons constater aujourd'hui que la situation financière de la Ville peut être considérée comme saine.

Nous reprenons ici quelques comparaisons financières publiées dans le rapport du Département des finances et des affaires sociales de l'Etat de Neuchâtel concernant l'exercice 2001.

Les chiffres ci-dessous concernent les recettes fiscales de **l'année 2000** car ceux de l'année 2001 ne sont pas encore disponibles.

	Nbre d'habitants	Impôts pers. physiques	Par hab. pers. physiques	Impôts pers. morales	Par hab. pers. morales
Neuchatel	31'753	75'172'420.-	2'367.-	40'490'907.-	1'275.-
La Chaux-de-Fonds	37'219	93'650'475.-	2'516.-	15'696'931.-	422.-
Le Locle	10'408	27'176'169.-	2'611.-	4'836'585.-	465.-

	Total recettes fiscales	Total par habitant
Neuchâtel	115'688'587.-	3'643.-
La Chaux-de-Fonds	114'948'507.-	3'088.-
Le Locle	33'653'867.-	3'233.-

	Dette totale	Endettement net par habitant	Quotité de charge financière en % du revenu
Neuchâtel	597'765'003.-	13'231.-	6,6%
La Chaux-de-Fonds	393'416'421.-	7'175.-	7,0%
Le Locle	158'825'478.-	10'554.-	13,5%

Le classement fonctionnel démontre que le coût par habitant de l'administration publique chaux-de-fonnière est parmi les plus bas du canton. La comparaison entre les villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds nous donne les chiffres suivants :

Neuchâtel	297.-
La Chaux-de-Fonds	181.-

La péréquation intercommunale est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2001. Elle est basée sur les chiffres indiqués ci-dessus. Le montant de la péréquation intercommunale est le résultat de l'addition de la péréquation des ressources, basée sur les recettes de l'impôt cantonal, et de la compensation de la surcharge structurelle, basée sur des critères définis dans la loi.

	Péréq. des ressources	Compens. surcharge struct.	Total	Par habitant
Neuchâtel	13'213'391.-	-7'674'496.-	5'538'894.-	174.-
La Chaux-de-Fonds	-4'652'889.-	-8'264'521.-	-12'917'411.-	-347.-
Le Locle	-2'648'882.-	-2'087'453.-	-4'736'335.-	-455.-

Les comparaisons chiffrées faites par le Service cantonal des finances nous permettent de constater que la gestion de la Ville a été bien menée.

Néanmoins, le Conseil communal doit continuer à pratiquer une politique budgétaire serrée à cause du manque de ressources.

Comme il a été dit ci-dessus, la situation financière de la Ville est dépendante de la situation économique. L'introduction simultanée de la modification du système fiscal cantonal et de la péréquation financière dès le 1.1.2001 a créé une certaine confusion dans l'esprit de beaucoup de personnes et a rendu la compréhension des conséquences de ces changements pour les citoyens très difficile. Ceci a amené un regard encore plus critique sur le fonctionnement des administrations publiques, qu'elles bénéficient du nouveau système ou qu'elles y contribuent.

La détermination d'un coefficient fiscal par commune permet une comparaison intercommunale.

Ces dernières années, tous/tes les chef-fe-s de service ont dû trouver des économies de fonctionnement afin de contenir les budgets dans les normes autorisées par le Conseil communal.

Dans un tel contexte certains retards ont été pris en matière d'entretien du patrimoine. Certains services se sont trouvés en sous-effectif, ce qui a provoqué des surcharges de travail importantes et n'a pas permis de s'ouvrir toutes les perspectives souhaitées.

Malgré les efforts, les frais de fonctionnement sont en constante augmentation. Lors de l'établissement du budget, chaque service doit respecter les indications fournies par le Conseil communal.

Jusqu'à ce jour, chaque chef-fe de service a fait le maximum dans le domaine qui le concerne. Il n'existe pas de programme commun pour analyser en détails l'ensemble des prestations.

Il manque actuellement des outils performants de gestion et de synthèse, en particulier au niveau de la Ville, même si certains moyens existent sectoriellement.

Afin de pouvoir préparer un véritable outil de gestion et des tableaux de bord pour l'ensemble de l'administration communale, le Conseil communal a décidé de mener une analyse de toute l'administration en imposant une méthode unique et identique à tous.

### **3. Les objectifs généraux de l'analyse de prestations**

Les objectifs généraux de l'analyse des prestations fixés par le Conseil communal sont les suivants :

- utiliser les deniers publics de manière encore plus économe et efficiente,
- préparer des outils de gestion et de tableaux de bord pour l'ensemble de l'administration publique,
- réaliser une meilleure transparence sur l'engagement actuel de la commune et sa méthode de gestion,
- améliorer encore la direction et la gestion de la commune de manière durable,
- réorganiser le secteur public en fonction des besoins et des moyens disponibles,
- dégager les moyens financiers pour de nouvelles tâches,
- rendre l'administration publique encore plus efficace, plus flexible et plus proches des citoyens,
- réaliser des économies en matière d'effectifs et de coûts liés afin d'alléger la pression fiscale de la population chaux-de-fonnière tout en conservant une administration publique efficace,
- améliorer la satisfaction du personnel dans l'exercice de ses fonctions.

#### 4. Le service public

Les prestations publiques n'ont pas pour objectif d'être directement rentables. Elles ont rarement un prix dans le sens de la théorie du marché, mais elles ont toujours un coût. Le lien entre la prestation et son prix (impôt) est indirect et différé.

Le service public est soumis à des finalités externes déterminées par la politique (objectifs d'intérêt général). Les décisions prises sont basées sur la perception des besoins de la population par les Autorités. Les processus politiques remplacent les mécanismes de marché. La gestion des finances publiques peut être considérée comme un mélange de comptabilité, de politique économique, d'éthique et d'évaluation de la valeur.

Le citoyen-contribuable se comporte de plus en plus comme un consommateur vis-à-vis de l'administration publique. Il devient plus exigeant et averti et demande des services de qualité, individualisés et rapides.

L'administration remplit ses missions sans concurrence. Toutefois, la qualité des prestations fournies, et la prise en charge au moindre coût des demandes et exigences de la population, s'imposent à l'ensemble des collectivités publiques.

#### 5. La démarche

La démarche de l'analyse choisie consiste dans un premier temps à une « photographie » des prestations existantes. Il s'agit d'obtenir une vue d'ensemble de toutes les prestations et de leur déroulement dans la réalité quotidienne, permettant ensuite aux autorités politiques de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Nous devons donc avoir une transparence totale de l'engagement actuel de la commune et de ses méthodes de gestion, car on ne peut réformer que ce que l'on connaît de **manière objective et complète**.

Cette façon de procéder se distingue des autres démarches habituelles. Elle s'inscrit dans une dynamique globale de réforme. Pour atteindre un changement durable, la nouvelle méthode de gestion ne doit pas être « importée », mais au contraire résulter d'une démarche collective et participative, et d'un travail de fond mené au sein même de l'administration.

Cette méthode d'analyse devrait aboutir à une utilisation plus efficiente des moyens humains, financiers et matériels ; et d'atteindre les buts fixés par les autorités politiques dans le respect personnel de l'administration publique et de la population de notre ville.

## 6. La méthode

La méthode de l'analyse des prestations choisie par le Conseil communal est une méthode innovatrice et créative qui vise aussi à développer un « état d'esprit » mobilisateur.

L'analyse :

- est une démarche participative de l'ensemble du personnel
- est une démarche uniforme et transparente de l'ensemble de l'administration,
- utilise une méthodologie imposée et identique pour toutes les unités administratives,
- porte exclusivement sur les prestations et non sur les personnes
- ne fait pas la critique ni ne porte de jugement rétrospectif sur les personnes et leurs prestations,
- est exclusivement orientée vers le futur et est donc une démarche prospective,
- doit aboutir à une transparence totale de l'ensemble des prestations publiques offertes par l'administration,
- offre aux autorités exécutives et politiques une vision claire de l'administration publique et une base de données importante lui permettant de faire des choix politiques en toute connaissance de cause.

L'analyse doit faire un examen exhaustif des prestations et des procédures existantes par :

- l'inventaire complet des prestations
- leurs destinataires
- leurs coûts

Il s'agit d'améliorer encore la transparence sur l'engagement actuel de la commune et sur sa méthode de gestion.

## 7. Questions et interrogations

L'analyse de prestations devra apporter des réponses aux questions et interrogations aussi bien des autorités politiques que de la population dans son ensemble.

Par exemple :

- Certaines des tâches actuellement existantes sont-elles toujours nécessaires ? (Faut-il les supprimer ?)
- Certaines tâches nécessaires ne sont pas remplies (A analyser et à réaliser ?)
- Certaines tâches existantes sont nécessaires mais mal remplies. (Il faut donc en améliorer l'exécution).
- Certaines tâches existantes coûtent trop cher. (Il faut donc améliorer la situation).

L'énumération exhaustive des tâches de l'administration publique et leur analyse n'est pas une chose facile et demande du temps et de la réflexion. Il est ensuite nécessaire de s'interroger à qui et quoi sont destinées les tâches exécutées par l'administration, connaître aussi l'ampleur, l'utilité, les limites, et bien d'autres critères qui seront nécessaires pour avoir une vision complète de l'envergure du travail fourni par la fonction publique.

L'analyse fonctionnelle est une méthode opérationnelle efficace et compréhensible par toutes les personnes concernées.

- il faut assurer la tâche là où l'on en a besoin... et pas partout,
- seulement quand on en a besoin... et pas systématiquement,
- seulement pour ceux qui l'utilisent... et pas pour tout le monde,
- il faut faire la chasse aux tâches inutiles (vérifier leurs destinations, à qui servent-elles ? à qui s'adressent-t-elles ?),
- assurer seulement la tâche au niveau requis... et pas plus,
- aboutir à des cahiers des charges pour clarifier les missions des services là où ils n'existent pas.
- déterminer le coût réel des tâches effectuées afin de reconnaître les points critiques et les possibilités d'améliorer le fonctionnement, et d'abaisser ainsi les coûts.

Comme le Conseil communal a choisi une démarche participative, les questions posées doivent être compréhensibles pour tous les employé-e-s de l'administration. Elles peuvent être libellées comme suit :

- QUOI ? Que fait-on ? Est-ce adapté aux exigences ?
- OÙ ? Où est-ce fait ? Pourquoi dans ce lieu ? Pourrait-on le faire ailleurs dans de meilleures conditions ?
- POURQUOI ? En ce moment ? Peut-on le faire à un autre moment ? Le regrouper avec un autre travail ? Pour quelles raisons est-ce fait ? Pourquoi est-ce nécessaire ? Les exigences remplies sont-elles nécessaires ?
- QUI ? Qui le fait ? Peut-on le faire effectuer par une autre personne d'une autre qualification ?
- COMMENT ? Comment est-ce fait ? Pourquoi de cette manière ? Y a-t-il d'autres manières de procéder ?

## 8. La démarche participative

Les données et les mesures proviennent en premier lieu des personnes directement concernées :

les chef-fe-s de service et leurs collaborateurs/trices.

Tous les collaborateurs/trices seront étroitement associé-e-s au projet durant les phases qui les concernent, c'est-à-dire : le descriptif de l'existant et l'élaboration des propositions d'optimisation.

L'analyse proprement dite sera conduite par les cadres concernés et des auditeurs/trices internes recruté-e-s parmi le personnel de l'administration.

Chacune de ces personnes recevra une formation ad hoc :

- le groupe de pilotage = à l'analyse
- les auditeurs/trices internes = à l'audit
- les cadres = à l'analyse interne

Ces formations fourniront aux personnes concernées un acquis précieux sur le plan personnel, mais aussi un apport important dans le cadre de leur travail professionnel.

La démarche participative commence avec l'identification et la description des activités, par le personnel lui-même, c'est à dire : toutes les tâches que ce personnel accomplit jour après jour. Il ne s'agit ici que des travaux réellement effectués et non de ceux qui seraient souhaitables ou même nécessaires, mais qui ne sont pas faits pour diverses raisons.

Dans un deuxième temps, l'ensemble du personnel et les chef-fe-s de service collaboreront à l'élaboration des propositions pour l'amélioration de la gestion dans leur propre service.

Cette démarche est importante et devra être rigoureusement respectée. Elle est une des bases même du bon déroulement du processus et de la mise en pratique des propositions faites par les chef-fe-s de service et leurs collaborateurs/trices.

Par conséquent, l'ensemble du personnel participera à l'amélioration de la gestion dans son propre service.

Si beaucoup de ces procédés existent déjà dans l'administration cette manière de faire permet de promouvoir encore mieux :

- le sens des responsabilités

- l'ouverture au dialogue, l'esprit d'équipe, la recherche de la coopération
- la faculté d'autocritique, la recherche de la compétence
- la rigueur intellectuelle
- le combat contre l'autosatisfaction, le cloisonnement, les chasses gardées, la résistance au changement
- le développement de la communication, la transparence, la synergie des efforts, le souci permanent de satisfaire les usagers, le client, le citoyen.

## **9. Les mesures d'accompagnement**

Le Conseil communal est conscient que le travail supplémentaire demandé aux chef-fe-s de services et au personnel est susceptible de provoquer quelques difficultés.

En plus, les auditeurs/trices seront recruté-e-s parmi le personnel de l'administration. Ces personnes seront absentes de leur place de travail pendant un certain laps de temps.

Par conséquent, le Conseil communal a prévu un fonds de remplacement, destiné à accorder une aide ponctuelle si des difficultés majeures devaient survenir dans un service, suite à l'absence momentanée d'un-e auditeur/trice, ou à la surcharge d'un-e chef-fe de service particulièrement impliqué-e dans ce projet.

## **10. L'organigramme**

Le groupe de projet sera piloté par le Dicastère des Finances et sera composé comme suit :

- un chef-fe de projet (à engager pour un mandat temporaire)
- le chef du Service des finances
- le Service des ressources humaines
- le Contrôle des finances
- le SIC
- la Chancellerie
- le Service juridique
- les Travaux publics
- les Services industriels

Le groupe de projet devra assumer le bon déroulement du projet et aura le rôle suivant :

- l'élaboration de la méthodologie,
- le planification des audits,
- l'information et la formation des auditeurs/trices,

- l'information et la formation de base des responsables des services,
- la surveillance du projet dans toutes ses phases de déroulement.

Les auditeurs/trices internes

- seront recrutés parmi le personnel de l'administration,
- chaque équipe d'auditeurs sera formée de deux personnes provenant de dicastères différents,
- aucun-e auditeur/trice ne sera autorisé-e à auditionner dans son propre dicastère.

L'équipe d'auditeurs devra, en collaboration avec le/la chef-fe de projet :

- assurer l'égalité de traitement par une application uniforme de la méthode,
- fournir l'aide et un appui technique aux responsables des services analysés.

Les cadres :

- seront responsables de l'analyse de leur service et des analyses réalisées par leurs collaborateurs/trices,
- joueront un rôle central pour l'analyse de leur unité, mais aussi dans les propositions d'amélioration de la gestion (par la technique du brainstorming).

## **11. La collaboration et l'interaction entre la description, l'évaluation et la classification des fonctions de l'administration communale et l'analyse des prestations**

Le processus de description des fonctions a pour objectif de définir le rôle attendu de chacune des fonctions par rapport à l'organisation de l'entité dans laquelle elle se situe. Cela permet donc de maîtriser le contenu de chaque fonction en répertoriant les tâches et responsabilités principales qui lui sont rattachées. Elle contribue à améliorer l'organisation des entités par une meilleure répartition des tâches et par une plus grande efficacité lors de restructuration. A terme, la description des fonctions permettra la gestion des compétences. Elle est l'élément de base pour une meilleure gestion des ressources humaines.

L'analyse de prestations et des missions des services a pour objectif d'améliorer la gestion globale de l'administration communale, de préparer des outils de gestion et des tableaux de bord afin d'améliorer encore l'utilisation des deniers publics tout en maintenant un service public de qualité. L'analyse de prestations et des missions des services constitue l'élément de base pour une meilleure gestion des services dans lesquelles travaille le personnel.

Le Conseil communal est attentif tant à ce qui touche aux conditions de travail des titulaires de la fonction publique, qu'à la satisfaction de la population chaux-de-fonnière quant à l'utilisation des deniers publics mis à la disposition des Autorités.

La démarche simultanée de ces deux analyses permettra, d'un côté, de connaître avec beaucoup de précisions les besoins des services quant au nombre de personnes et les compétences requises pour les tâches à accomplir, et de l'autre côté, d'établir une description des fonctions, c'est-à-dire décrire le rôle attendu, dire ce que la personne doit fournir comme travail pour que l'entité dans laquelle elle se trouve fonctionne correctement. L'évaluation du contenu de chacune des fonctions permettra ensuite de les positionner à l'aide des facteurs de comparaisons et de les classer les unes par rapport aux autres.

Ces deux démarches sont donc complémentaires. Elles doivent aboutir à améliorer la gestion des services et du personnel mais aussi les finances publiques.

## **12. Demande de crédit pour le projet de l'analyse des prestations et les missions des services de l'administration communale**

Afin de mener à bien l'analyse des prestations et des missions des services, il est indispensable de disposer du temps nécessaire et d'être déchargé de toute autre responsabilité. Par conséquent, le Conseil communal a décidé d'attribuer un mandat à une personne, à engager pour une durée déterminée. (environ une année.)

Le coût dévisé de ce projet s'élève à CHF 300'000.-, dont voici le détail :

Chef-fe de projet à engager	CHF 100'000.-
Expert en administration publique (=consultant)	CHF 70'000.-
Appui secrétariat	CHF 30'000.-
Fonds de remplacement	<u>CHF 100'000.-</u>
<b>Total</b>	<b>CHF 300'000.-</b>

## **13. Calendrier**

Examen du rapport au Conseil général	mai 2002
Engagement d'un-e Chef-fe de projet	juin 2002
Préparation de l'analyse et formation des auditeurs-/trices	automne/hiver 2002-2003
Début de l'analyse	février 2003
Mise en vigueur des décisions	dès leur adoption

## 14. Conclusions

Comme cela a été relevé dans notre introduction, toutes les administrations publiques sont confrontées à un dilemme auquel elles doivent apporter des réponses.

La Ville de la Chaux-de-Fonds ne fait pas exception à cette tendance.

Notre Ville est financièrement très dépendante de l'économie locale et mondiale et a subi par conséquent tous les soubresauts économiques de cette dernière décennie. Elle a néanmoins toujours su maintenir une politique de gestion du personnel et financière rigoureuse qui a permis à la population de continuer à bénéficier de prestations de qualité.

Le citoyen-contribuable se comporte de plus en plus comme un consommateur vis-à-vis de l'administration publique. Il devient plus exigeant et demande non seulement des services de qualité, individualisés et rapides mais aussi des réalisations nouvelles, telles que des infrastructures sportives et culturelles ou des investissements de nature urbanistique ou de prestations nouvelles.

Afin de répondre au mieux aux attentes en matière de prestations offertes par le service public et la fiscalité, le Conseil communal a décidé de tout mettre en œuvre pour trouver des voies et des moyens pour répondre à cette attente, tout en conservant des prestations de qualité et un service public présent et efficace.

Enfin, le Conseil communal rappelle qu'il attend aussi de cette démarche des possibilités d'ouvrir des perspectives et de développer la convivialité dans notre ville, étant entendu qu'il attache une grande importance à l'amélioration de son image.

Nous vous demandons, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir accepter le crédit d'investissement pour permettre l'analyse des prestations et des missions des services en votant l'arrêté ci-dessous.

**LE CONSEIL GENERAL  
DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS**

**vu un rapport du Conseil communal**

**arrête :**

**Article premier.-** Un crédit de CHF 300'000.- est accordé au Conseil communal pour l'exécution du projet d'analyse des prestations et des missions des services.

**Art. 2.-** Cet investissement sera amorti au taux de 50% par année.

**Art. 3.-** Le Conseil communal est chargé de l'exécution du présent arrêté après les formalités légales.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le Président :  
Chs Augsburgger

La Secrétaire :  
C. Stähli-Wolf