

Nils Soguel  
Gilles A. Léchet

**Analyse stratégique en réponse à  
la motion « Etudier la fusion pour  
faire avancer la collaboration »**

**Offre d'intervention**

à l'attention des Conseils communaux des villes  
du Locle et de La Chaux-de-Fonds

**26 novembre 2003**

# 1 Contexte

La volonté de travailler de manière efficace et efficiente, la proximité géographique, la communauté de destin et la fonction de pôle urbain des Montagnes neuchâtelaises ont amené les villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds à développer de nombreuses collaborations bilatérales ou multilatérales. Plusieurs domaines sont concernés: service du feu, déchets (incinération, ramassage), formation professionnelle, services industriels, forêts, eaux, transports, etc. Concrètement, les collaborations bilatérales entre les deux villes sont les suivantes (état septembre selon le « Rapport de la Commission de collaboration intercommunale du 24 septembre 2002 ») :

- Fusion des Services industriels des deux villes en une nouvelle société anonyme (SIM SA) ;
- Mise en réseau des deux hôpitaux des Montagnes, spécialisation de chacun, introduction de rencontres régulières entre les médecins, réseau régional des services para-hospitaliers ;
- Aresa SA (Aéroport des Eplatures) ;
- Cifom (Centre intercommunal de formation des Montagnes neuchâtelaises) ;
- Service d'incendie et de secours (SIS) ;
- Rencontres régulières entre les Conseils communaux ;
- Développement des synergies dans les domaines du ramassage des déchets et de la production horticole (en étude) ;
- Centrale téléphonique de la police ; mise à disposition de personnel ; étude d'intensification des collaborations entre les deux polices ;
- Planning familial ;
- Contrôle des denrées alimentaires et des viandes par le Service de l'hygiène et de l'environnement de La Chaux-de-Fonds pour le compte du Locle, par mandat de prestations ;
- Intensification des échanges entre nos différentes structures muséales et culturelles ; publication semestrielle commune du programme des musées des deux villes ;
- Intégration des réseaux de transports publics des deux villes dans les compagnies TRN-TC et mandat de prestations ;
- Publication annuelle du Mémento des deux villes ;
- Contacts réguliers et entraide ponctuelle entre les services communaux ;
- Organisation des Concours suisses de perfectionnement pédagogique en été 2003 (plusieurs milliers de participants de toute la Suisse) ;
- Soins et action sociale à domicile ;
- Accès réciproque à nos piscines des Mélèzes et du Communal ;
- Projet de joutes sportives entre les élèves des deux villes.

Ces collaborations de type bilatéral sont complétées par des collaborations de type multilatéral (état septembre selon le « Rapport de la Commission de collaboration intercommunale du 24 septembre 2002 ») :

- Sivamo SA (approvisionnement en eau depuis le Littoral) ;
- Cridor SA (incinération des déchets, production d'énergie et compostage des déchets verts) ;
- Commission d'animation et de promotion des Montagnes neuchâtelaises (CAPMN) ;
- Centre-Jura ;
- Théâtre populaire romand (TPR).

Le mouvement de collaboration entre les deux villes continue par ailleurs de se développer (collaboration au niveau de la voirie, réorganisation de l'Etat civil avec un seul officier d'Etat civil pour les deux villes, etc.). Au-delà de ces collaborations sectorielles, il existe par ailleurs une **volonté d'intensifier et de systématiser ladite collaboration** (sondage réalisé par le journal L'Impartial, discussions menées dans le cadre des Rencontres de décembre du Club 44, travaux de la Commission de collaboration intercommunale) **et d'explorer les différentes voies praticables, y compris la fusion des deux villes**. C'est ainsi que les Conseils généraux des deux villes ont accepté une motion proposée par la Commission de collaboration intercommunale; motion dont le libellé est le suivant :

#### **« Etudier la fusion pour faire avancer la collaboration**

De longue date, les Conseils généraux du Locle et de La Chaux-de-Fonds ont exprimé leur volonté d'une collaboration renforcée entre les deux villes des Montagnes neuchâtelaises.

Malgré de nombreuses réalisations communes, la nécessité se fait sentir d'accroître encore cette collaboration. Dans son dernier rapport sur le développement régional, l'IRER affirmait la nécessité de réaliser la fusion des deux villes, alors que le sondage effectué par les Rencontres de décembre attestait d'une volonté de la population des Montagnes neuchâtelaises de voir au moins la collaboration s'intensifier.

Par ailleurs, selon les projets de développement, progressivement avancés par les autorités cantonales, les districts du Littoral et des Montagnes pourraient progressivement être appréhendés comme un seul réseau urbain neuchâtelais (RUN). Cela impose que soient rapidement étudiés les voies et moyens de renforcer le pôle des Montagnes neuchâtelaises dans ce développement du canton.

Compte tenu de ce qui précède, les Conseils communaux du Locle et de La Chaux-de-Fonds sont priés de procéder à un inventaire détaillé :

- Des différentes voies permettant de faire progresser de façon significative la collaboration des deux communes, y compris la fusion;
- Des conséquences positives et négatives de ces différentes voies;
- De leurs implications, notamment financières, juridiques et institutionnelles;
- De leurs enjeux dans d'autres domaines tels que l'aménagement du territoire, la culture ou l'économie;
- Des éventuels obstacles à leur réalisation et des possibilités de les surmonter.

Les Conseils communaux pourront présenter les fruits de leurs travaux sous la forme de rapports sectoriels avant d'en présenter une synthèse définitive. »

Suite aux éléments décrits ci-dessus, les Conseils communaux du Locle et de La Chaux-de-Fonds se voient confier la tâche d'explorer les voies de collaboration entre les villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds. Pour ce faire, ils ont pris contact avec l'Institut de hautes études en administration publique–IDHEAP. Plusieurs discussions préparatoires ont permis de réunir les éléments nécessaires à l'élaboration de la présente offre. Cette dernière décrit l'intervention de l'IDHEAP en association avec Compas Management Services Sàrl dans le cadre d'une communauté de travail usuelle et régulière.

## 2 Objectifs

L'intervention de l'IDHEAP et de Compas Management Services Sàrl a pour objectif de :

- **Objectif 1** Pour chaque prestation considérée dans l'étude (cf. section 3.1), fournir les éléments analytiques nécessaires à déterminer si un rapprochement est souhaitable et, si oui, quelle est la forme la plus efficiente et la plus efficace pour un tel rapprochement. Les formes de collaboration intercommunale sont nombreuses. On distingue la collaboration intercommunale proprement dite, l'agglomération et la fusion<sup>1</sup>. La collaboration intercommunale peut par ailleurs être de droit public sans personnalité juridique (convention, conférence régionale), de droit public avec personnalité juridique (association à but unique, association à buts multiples, agglomération portant sur un groupe de prestations) ou encore de droit privé (contrat d'achat, contrat de partenariat, service industriel, établissement (inter-)communal, fondation privée ou d'intérêt public, société simple, société en nom collectif, Sàrl, SA ou coopérative);
- **Objectif 2** Mettre en évidence pour chaque prestation les conséquences positives et négatives de ces différentes voies;
- **Objectif 3** Expliciter les implications, notamment financières, et institutionnelles desdites voies;
- **Objectif 4** Identifier les enjeux desdites voies dans d'autres domaines tels que l'aménagement du territoire, la culture ou l'économie (développement et leadership, opinion);
- **Objectif 5** Mettre en lumière les éventuels obstacles à la réalisation desdites voies et les possibilités de les surmonter.

Il s'agit donc de mettre en évidence les éléments nécessaires à la fixation d'une option stratégique relative au rapprochement des deux villes. Pour ce faire, il s'agira de considérer avec attention les prestations fournies et les ressources consommées par les deux administrations communales, les perspectives de développement (accueil de population, implantation de nouvelles entreprises, développement de l'offre de prestations publiques, etc.), les aspects financiers (économies résultant de synergies, impact en terme de péréquation financière cantonale, etc.) ainsi que des aspects plus identitaires ou culturels. Dans l'ensemble du processus, le rôle de l'IDHEAP et de Compas Management Services Sàrl consiste à :

- Assurer l'avancement des travaux (organisation du projet et planification, préparation, engagement et finalisation des documents de travail, production de rapports intermédiaires éventuels et du rapport final);

---

<sup>1</sup> Par souci d'exhaustivité, nous mentionnons ici les trois formes principales de collaboration intercommunale : la collaboration intercommunale proprement dite, l'agglomération et la fusion. A l'instar de la définition retenue par l'Office fédéral de la statistique, la notion d'agglomération s'applique principalement à un espace de référence urbain intégrant des mouvements pendulaires importants. Dans certains cantons, à l'exemple du Canton de Fribourg, elle constitue une forme de collaboration reconnue et institutionnalisée. Dans le contexte neuchâtelois, l'agglomération est signalée pour mémoire puisque cette forme de collaboration n'existe pas en droit neuchâtelois.

- Apporter un soutien technique et une expertise scientifique (méthodologie, technique d'analyse), apporter et appliquer avec les parties prenantes au projet les techniques nécessaires à l'analyse et à la négociation;
- Obtenir l'information, l'analyser, la valider auprès des responsables politiques, respectivement administratifs, et la présenter sous une forme adéquate en vue de l'élaboration d'options ;
- Faciliter la médiation entre les parties (coaching).

Leur rôle ne consiste par contre pas à se substituer aux autorités politiques et aux administrations des deux villes concernées.

### 3 Démarche

Le schéma d'intervention d'un projet de rapprochement entre les villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds se scinde en quatre phases (phase préliminaire, étude stratégique, étude opérationnelle, phase de mise en œuvre), une décision spécifique devant être prise entre chaque phase. Un document joint en annexe présente dans le détail ledit schéma d'intervention. Pour ce qui est du projet de rapprochement entre les villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds, la phase préliminaire peut être considérée comme finalisée avec le dépôt de la motion mentionnée ci-dessus et ouvre la voie à une étude stratégique. La présente offre se concentre en conséquence sur cette phase d'étude stratégique, avec pour finalité la fixation d'une option stratégique quant à la forme d'un rapprochement entre les deux villes (cf formes de collaboration au point 2 Objectifs, Objectif 1). Il importe d'intégrer à cette phase les importants travaux réalisés jusqu'ici, en particulier les résultats des travaux de la Commission de collaboration intercommunale. Quatre axes sont investigués en profondeur dans le cadre des travaux avec un recours systématique à l'analyse multicritère et à différentes techniques de mises en œuvre. Ces quatre axes sont :

- **Efficienc e et efficacité** dans la fourniture des prestations à la population et aux entreprises. L'idée de cet axe consiste à s'interroger pour savoir si, à partir de la situation actuelle et pour chacune des prestations analysées, il est possible de faire mieux (efficience - meilleure productivité) grâce à un rapprochement et s'il est possible d'offrir une prestation qui satisfasse davantage les administrés (efficacité – meilleure correspondance aux besoins) également grâce à un rapprochement. La réponse peut varier en fonction de la prestation analysée : une forme de rapprochement donnée peut avoir un impact favorable sur une prestation et un impact défavorable sur une autre prestation. C'est pourquoi il est nécessaire d'adopter une approche par prestation et de s'interroger pour chaque prestation sur la forme de rapprochement éventuel la plus appropriée ;
- **Opinion publique.** L'idée de cet axe est d'investiguer les divergences qui peuvent exister dans l'opinion publique. Evidemment ; toutes les formes de rapprochement ne sont pas affectées dans une mesure identique par ces éléments. Pour certaines d'entre elles, les aspects relatifs à l'opinion publique sont même insignifiants (ex. achats groupés !). Il en est une toutefois qui y est particulièrement sensible et dont la faisabilité apparaît très aléatoire dès lors que les divergences sont importantes ou jugées comme telles. Il s'agit de l'option de fusion. Pour capter ces divergences, nous nous basons notamment sur les résultats des scrutins fédéraux et cantonaux (élections, initiatives et référendums) ;
- **Finances.** L'idée de cet axe consiste à analyser les écarts de situations qui existent entre les deux villes s'agissant de la fiscalité (force et charge fiscales), de l'héritage financier (endettement) et de la situation actuelle (épargne et investissement). Des écarts importants ou jugés comme tels pénalisent évidemment des solutions institutionnelles contraignantes pour un rapprochement des deux villes, en particulier la fusion. S'agissant de la fusion, il est nécessaire dans le cadre de cet axe de s'interroger sur les conséquences qu'elle aurait sur la péréquation financière intercommunale (péréquation des ressources et compensation de la surcharge structurelle). De la même manière, pour toutes les solutions de rapprochement (y compris la fusion) et pour toutes les prestations analysées, il est nécessaire d'analyser l'impact

sur les collaborations en vigueur et qui donnent lieu à des dédommagements (soit versés, soit reçus) ;

- **Développement et leadership.** L'idée de cet axe est d'analyser la compatibilité d'un rapprochement (toujours suivant sa forme) avec les plans et la stratégie de développement des deux villes. De même, il s'agit de s'interroger sur les avantages et les inconvénients des solutions de rapprochement possibles sur l'aménagement du territoire, sur l'attractivité ou encore sur le leadership régional, cantonal et supracantonal des villes considérées. Des aspects tels que l'image de la ville ou son insertion dans les réseaux urbains sont également considérés ici.

L'analyse selon ces quatre axes nécessite la démarche suivante.

### **3.1 Préparation du travail**

Cette étape a pour objectif la mise sur pied du projet. Elle comporte les activités suivantes :

- Prendre en main le dossier (recueil et analyse de l'ensemble des travaux déjà effectués);
- Mettre sur pied l'organisation du projet (organigramme du projet, composition des organes, lieu et périodicité des rencontres, coordonnées des parties prenantes, etc.);
- Valider les objectifs et la planification globale des activités mentionnés dans la présente offre, spécifier les prestations et domaines pris en considération;
- Elaborer un canevas d'analyse tenant compte du contexte spécifique des deux villes et des analyses déjà effectuées. Il sera en particulier tenu compte des prestations fournies et des ressources utilisées par les administrations communales, des éléments liés au développement régional, de la composante financière et, finalement, d'éléments identitaires et liés à la faisabilité des diverses options de rapprochement (faisabilité politique, « socio-identitaire », technique, juridique, etc.). Valider la démarche et la méthodologie (documents de base, formulaires);
- Pour chaque prestation retenue, désigner les chefs de dicastères et les chefs de services impliqués dans la démarche (libre à eux ensuite de recourir aux collaborateurs nécessaires) ;
- Nommer les personnes de contact pour les missions transversales (finances, personnel, informatique, achats de biens, services et matériel, mobilier, véhicules, bâtiments) ;
- Elaborer une charte du projet (confidentialité, absence de menace sur l'emploi, etc.) ;
- Rédiger un bref rapport qui puisse faire l'objet d'une communication et sur lequel puisse se fonder la demande de crédit des exécutifs pour la suite des travaux (point 3.2 ci-après).

A la fin de cette phase, une description complète du projet et une méthode d'analyse précise sont disponibles. Ces éléments font l'objet d'une communication à la Commission de collaboration intercommunale, aux Conseils généraux (séparément dans les deux villes), aux Conseils communaux (séparément dans les deux villes) et aux chefs de services des deux administrations (séparément dans les deux villes), éventuellement à la population des deux villes.

**Temps de travail consacré par les mandataires : 110 heures (réserve non comprise).**

## 3.2 Détermination d'une option stratégique

Cette seconde étape permet de recueillir, d'analyser et d'interpréter l'ensemble des informations nécessaires à l'atteinte des objectifs 1 à 5 ci-dessus. Elle aboutit à la recommandation d'une option stratégique quant au rapprochement des deux villes. Elle comporte les activités suivantes :

- Gérer le calendrier du projet, les rendez-vous, la documentation (transmission, réception, etc.), les divers rapports.
- Recueillir et valider l'information pertinente auprès des responsables politiques et administratifs concernés (chefs de dicastères et chefs de services). Afin d'alléger la tâche de ces derniers, il est nécessaire de renoncer au recours à des groupes de travail au sens propre. Toutefois, à des moments clés et pour une prestation donnée, il demeure indispensable que le responsable politique et le responsable administratif, de même que le(s) collaborateurs compétent(s), puissent se réunir (en particulier pour compléter et surtout valider les réponses apportées aux grilles d'analyse soumises par les mandataires);
- Recueillir et valider l'information pertinente auprès du Comité de pilotage. L'information à recueillir porte ici principalement sur les pondérations à appliquer aux différents critères d'évaluation ;
- Recueillir l'information pertinente auprès des Conseils communaux. Dans certains domaines précis (finances, opinion publique, développement et leadership), il est nécessaire d'obtenir l'avis des Conseils communaux sur les différences existant entre les deux villes. Cela s'effectue au cours d'une séance ordinaire ;
- Déterminer une option stratégique (cf formes de collaboration au point 2 Objectifs, Objectif 1) quant au rapprochement des deux villes. Cette option donne une direction valable pour tout ou partie des activités des deux administrations communales. Elle permet ainsi d'éviter une approche par trop sectorielle et fournit une base de décision claire et argumentée pour un rapprochement potentiel.

**Temps de travail consacré par les mandataires : 450 heures (réserve non comprise).**

## 3.3 Coaching et communication des résultats

La fixation d'une option stratégique quant au rapprochement des deux villes ne saurait se concevoir sans une politique de reporting et de communication adéquate. L'ensemble de la démarche se doit en effet d'être participative et transparente. L'aspect coaching tant des chefs de dicastères et de services concernés que du Groupe de pilotage et de la Commission de collaboration intercommunale revêt donc une importance primordiale. En conséquence, il convient d'intégrer les activités suivantes :

- Préparer, accompagner, stimuler les réflexions du Groupe de pilotage, des chefs de dicastères et de services concernés et des autres personnes participant au projet. Cela permet d'utiliser au mieux les connaissances et de les intégrer dans le travail d'analyse;
- Effectuer un reporting régulier au Comité de pilotage sur l'avancement des travaux et sur les résultats intermédiaires; charge ensuite à ce comité d'informer avec l'appui des mandataires les

diverses instances (notamment la Commission de collaboration intercommunale) et la population;

- Assurer les présentations et informations nécessaires ou informations formelles de la démarche auprès des instances communales (présentation du mandat et des résultats de la préparation du travail, présentation des résultats);
- Délivrer un rapport final et, selon les besoins, des rapports sectoriels résumant l'ensemble des analyses effectuées et recommandant une option stratégique quant au rapprochement des villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds.

L'étude stratégique permet d'évaluer diverses formes de rapprochement entre les deux villes, d'en considérer les divers avantages et inconvénients et d'en vérifier la faisabilité. Elle permet aux autorités responsables de définir une option stratégique (cf formes de collaboration au point 2 Objectifs, Objectif 1) représentant la forme de rapprochement la mieux adaptée à la situation. Elle met surtout en évidence les principaux potentiels exploitables et les difficultés susceptibles de se présenter. Elle apporte la base factuelle indispensable à une prise de décision objectivée.

**Temps de travail consacré par les mandataires : 100 heures (réserve non comprise).**

## **4 Présentation de la communauté de travail, du profil du personnel mis à disposition et des références**

La communauté de travail est composée de l'IDHEAP et de Compas Management Services. Ces deux entités sont successivement présentées ci-dessous avec le profil du personnel mis à disposition et une sélection de références. Viennent ensuite quelques références communes, c'est-à-dire des projets que l'IDHEAP et Compas Management Services ont menés en commun.

### **4.1 Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)**

L'IDHEAP est le seul centre universitaire en Suisse qui soit intégralement dédié au secteur public. De fait, il est un centre d'excellence reconnu en matière de gestion publique au plan national. Fondé en 1981, il est associé à l'Université de Lausanne ainsi qu'à l'Ecole polytechnique de Lausanne. Il est établi à Lausanne-Chavannes.

S'appuyant sur une cinquantaine de collaborateurs, l'IDHEAP est organisé autour d'une Direction, d'un Secrétariat général et de neuf chaires, parmi lesquelles la chaire Finances publiques. Cette dernière est particulièrement active dans le domaine du rapprochement de communes et de la péréquation intercommunale.

Ses compétences sont mises à disposition des collectivités dans le cadre d'études ponctuelles ou de mandats de conseil de plus grande envergure. Ces interventions sont souvent effectuées dans un cadre pluridisciplinaire et en collaboration avec d'autres organismes.

**Personnel mis à disposition**                      Nils Soguel  
Docteur ès sciences économiques,  
Professeur à l'IDHEAP.

Professeur invité aux Universités de Fribourg et de Genève, Chargé de cours au University College London et à l'EPFL, Nils Soguel est professeur ordinaire à l'IDHEAP depuis 1995 comme titulaire de la chaire Finances publiques. En 1999, il a créé le Comparatif annuel des finances cantonales et communales qu'il dirige depuis lors. Auparavant, Nils Soguel a suivi une formation en économie politique à l'Université de Neuchâtel où il a obtenu un doctorat dans le domaine de l'évaluation des actifs non marchands. Pendant plusieurs années, il a collaboré en qualité de Chef de travaux à l'Institut de recherches économiques et régionales de l'Université de Neuchâtel.

Le cas échéant, d'autres collaborateurs de l'IDHEAP pourraient être engagés dans les travaux, ceci sous la responsabilité de la personne ci-dessus et avec l'accord spécifique du mandant.

#### **Liste sélective de références**

- EtaCom : Projet de nouvelle répartition des tâches et de nouvelle péréquation entre l'Etat de Vaud et les communes vaudoises, Yves Goël, SCRIS (021 316 29 71) ;
- Secrétariat d'Etat à l'économie (seco) : Critères d'analyse de l'impact des mesures étatiques sur la performance économique, Max Zumstein (031 322 21 17) ;

- Comparatif annuel des finances cantonales et communales, dès 1999 ;
- Mesures de revitalisation de l'économie suisse : intervention dans tous les dossiers financiers des hautes écoles spécialisées romandes (HES-SO, HES-S2, HEP-BEJUNE), François Bourquin (032 424 49 00) ;
- Méthodologie d'évaluation des efforts de promotion économique : Le cas de la Loi vaudoise sur la promotion économique (Philippe Sordet).

## 4.2 Compas Management Services Sàrl

Compas Management Services Sàrl est une société active dans le conseil en gestion stratégique et la conduite des programmes y relatifs (repositionnement stratégique, réorganisation et restructuration, rationalisation, gestion du changement, etc.). Fondée en 2000, elle est établie à Neuchâtel. Son activité couvre l'ensemble du marché suisse, avec des points forts dans les cantons de Berne et Zurich ainsi que dans les cantons romands. Ses clients sont aussi bien des entreprises privées que des collectivités publiques ou encore des individus.

Compas Management Services Sàrl s'appuie sur un réseau de collaborateurs externes et travaille en partenariat avec plusieurs institutions établies, dont l'IDHEAP. Cette structure souple lui permet de fournir des prestations à des prix très compétitifs tout en garantissant au client la disponibilité de compétences pointues.

**Personnel mis à disposition** Gilles A. Léchet  
Docteur ès sciences économiques,  
Compas Management Services Sàrl.

Gilles A. Léchet est le fondateur/directeur de Compas Management Services Sàrl, société spécialisée dans le conseil en gestion stratégique. Auparavant, il a travaillé en qualité de Senior Consultant et de Project Director pour diverses sociétés de conseil actives dans la restructuration et l'assainissement d'entreprises, ceci en Suisse, en Allemagne et en Pologne. De formation universitaire, il a obtenu une licence ès Sciences économiques à l'Université de Neuchâtel ainsi qu'un doctorat dans le domaine du développement économique régional.

Le cas échéant, d'autres collaborateurs de Compas Management Services Sàrl pourraient être engagés dans les travaux, ceci sous la responsabilité de la personne ci-dessus et avec l'accord spécifique du mandant.

### Liste sélective de références

- Développement Economique Western Switzerland (DEWS), Etude de l'importance de l'investissement étranger en Suisse, Francis Sermet (021 641 17 17) ;
- République et Canton de Neuchâtel, Département de l'économie publique ; Inventaire des mesures de promotion économique endogène mises en œuvre dans divers cantons suisses, Bernard Aellen (032 889 48 17) ;
- République et Canton de Neuchâtel, Département de l'économie publique ; Elaboration d'une stratégie de promotion économique endogène et coaching de la mise en œuvre, Bernard Aellen (032 889 48 17) ;
- Verein Impulscenter, Brigue, Développement d'un centre d'appui pour PME (focus marketing et stratégie d'entreprise), José Britsch-Elfring (027 979 16 54/56).

### **4.3 Références de la communauté de travail IDHEAP – Compas Management Services**

- Communes de Bulle & La Tour-de-Trême, Projet de renforcement de la collaboration intercommunale, détermination d'une option stratégique de fusion et étude de faisabilité, Francis Seydoux (026 919 18 11) et Bernard Guisolan (026 919 60 40) ;
- Haute Ecole Spécialisée du Canton du Valais (HEVs), Expertise de la structure et de l'organisation de la HEVs, Marc-André Berclaz (027 606 85 00) ;
- Haute Ecole Spécialisée de l'Arc jurassien (HES-BEJUNE), Expertise de la structure et de l'organisation de la HES-BEJUNE, organisation de projet, François Bourquin et Thierry Bregnard (032 423 06 50) ;
- Canton de Fribourg, Hirslanden Holding AG et Université de Fribourg, Expertise du Business Plan concernant la création d'une nouvelle faculté de médecine, Isabelle Chassot et Barbara Vauthey (026 305 12 45).

## 5 Implication du mandant

Il va de soi qu'une telle étude stratégique ne peut se concevoir qu'avec une participation conséquente des personnes parties prenantes des deux villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds. Une estimation de la charge de travail pour les diverses parties prenantes du côté du mandant est présentée ci-dessous :

### **Comité de pilotage:**

- Mise sur pied du projet: 3\*2 heures
- Détermination d'une option stratégique : 4\*2 heures
- Coaching et communication des résultats : 4 heures
- Réserve : 4 heures

### **Total : 20 heures**

Les tâches incluses dans le total ci-dessus recouvrent essentiellement les activités relatives à la prise de décision. Les travaux de préparation des décisions sont effectués par les autres organes du projet. Notons que les membres du comité de pilotage sont par ailleurs susceptibles d'être impliqués dans les groupes de travail (cf. point suivant).

### **Chef de dicastère ou chef de service (par prestation, par mission transversale et par ville):**

- Préparation du travail : 0 heure
- Détermination d'une option stratégique :
  - Chef de dicastère : 4 heures
  - Chef de service : 12 heures
  - Collaborateurs : en fonction des besoins
- Coaching et communication des résultats : 2 heures
- Réserve : 2 heures
- **Total : 20 heures**

### **Chancelier (par ville, en dehors de la présence au Comité de pilotage):**

- Mise sur pied du projet: 4 heures
- Détermination d'une option stratégique : 20 heures
- Coaching et communication des résultats : 8 heures
- Réserve : 10 heures
- **Total : 42 heures**

## 6 Calendrier

Une planification détaillée sera élaborée durant la phase de mise sur pied du projet. Cette dernière devra être achevée à mi-janvier 2004. Cela signifie que le rapport concluant cette phase devra être disponible à ce moment-là. En effet, sur cette base, les exécutifs communaux solliciteront un crédit d'étude pour la phase suivante (c'est-à-dire pour la mise en œuvre du projet) auprès de leur Conseil général respectif (séance commune du 10 février 2004). La planification qui sera élaborée tiendra compte du temps dont disposent les membres des instances communales (administrations et élus politiques). Elle tiendra également compte de la nécessité d'une certaine dynamique dans un projet de ce type. En conséquence, le calendrier suivant peut être proposé à ce stade :

<b>Début des travaux de mise sur pied du projet</b>	De fait les travaux ont commencé avec la séance du Comité de pilotage du 30 octobre 2003
<b>Remise du rapport de mise sur pied du projet au Comité de pilotage par la communauté de travail</b>	16 décembre 2003
<b>Présentation du projet aux Conseils communaux respectifs</b>	Mi-décembre 2003
<b>Présentation du projet à la Commission de collaboration intercommunale</b>	14 janvier 2004
<b>Présentation du projet aux Conseils généraux respectifs</b>	
<b>Obtention du crédit de mise en œuvre</b>	10 février 2004
<b>Début des travaux de mise en œuvre</b>	
<b>Présentation du projet aux chefs de services concernés</b>	Mi-février 2004
<b>Réunion du Comité de pilotage</b>	En principe tous les deux mois
<b>Présentation des résultats avec une option stratégique</b>	Novembre 2004

## 7 Honoraires

Les mandataires offrent les prestations définies sous le point 3 de la présente offre pour un montant total d'honoraires de 122'500 francs (TVA et frais inclus). Cette somme correspond à un budget de 700 heures facturées au tarif horaire de 175.- (TVA et frais inclus) et détaillées comme suit :

– Phase de préparation	110 h	19'250.–
– Détermination d'une option stratégique	450 h	78'750.–
– Coaching et communication	100 h	17'500.–
– Réserve	40 h	7'000.–
– <b>Total</b>	<b>700 h</b>	<b>122'500.–</b>

Le crédit à solliciter auprès des Conseils généraux porte sur 122'500 francs (700 heures). Il concerne les phases de détermination d'une option stratégique, de coaching et communication et la réserve.

S'agissant de la phase de préparation qui de fait a débuté le 30 octobre 2003, une demande d'acompte portant sur la moitié de la somme concernée est adressée suite à la réunion du Comité de pilotage agendée au 25 novembre 2003. Le solde est facturé au moment du dépôt du rapport de mise sur pied du projet.

Par la suite, des acomptes sont sollicités à fin février 2004 (30'000 fr.) et à fin juillet (30'000 fr.). Le solde est facturé au dépôt du rapport (octobre 2004).

Les montants indiqués correspondent à un plafond. Les soumissionnaires s'engagent à ne pas dépasser ce plafond dans le cadre des prestations énoncées dans la présente offre. Un décompte horaire est remis au mandant à l'issue des travaux.

**Nils Soguel**  
Professeur, IDHEAP  
Lieu et date,

**Gilles A. Léchet**  
Compas Management Services Sàrl  
Lieu et date,