



## Rapport du Conseil communal

### relatif à la stratégie globale à adopter durant la législature 2016-2020 pour faire face au contexte financier

(du 23 novembre 2016)

## au Conseil général

de la Ville de La Chaux-de-Fonds

Monsieur le président,  
Mesdames les conseillères générales,  
Messieurs les conseillers généraux,

### **1 Introduction**

*(table des matières en fin de document)*

Aujourd'hui, il apparaît de manière évidente que la dégradation des finances communales est non seulement rapide et sévère, mais qu'elle est appelée à s'inscrire dans la durée. La crise financière que traverse la Ville est d'abord une crise de recettes : en effet, entre les comptes 2012 et le budget 2017, les recettes fiscales ont reflué de CHF 124.5 à 103.2 millions avant augmentation de la quotité fiscale, soit un reflux de 17.10% en cinq ans seulement. Le budget 2017 fait donc apparaître des recettes fiscales à hauteur de CHF 106.2 millions.

Un premier train de mesures d'économie avait été mis en œuvre dans les budgets 2015 et 2016 avec notamment une contribution de crise prélevée sur les salaires des collaborateurs, une diminution ciblée du personnel de l'administration sans licenciement, des diminutions drastiques dans les postes budgétaires touchant aux biens, services et marchandises ainsi qu'aux subventions. Parallèlement, les grands investissements avaient été gelés. Force est de constater que ce premier train de mesures ne suffit pas, pire que la situation continue de s'aggraver. Ainsi, c'est sur la base

d'un premier budget déficitaire de plus de CHF 21.5 millions que le Conseil communal a élaboré un second plan d'assainissement, ramenant le déficit à un peu plus de CHF 16.5 millions.

Conscient de l'ampleur de la tâche et déterminé à assumer ses responsabilités, le Conseil communal vous présente le présent *rapport relatif à la stratégie globale à adopter durant la législature 2016-2020 pour faire face au contexte financier*.

Dans l'esprit du Conseil communal, et par soucis de synthèse et d'économie des forces des uns et des autres, le présent rapport est destiné à se substituer au programme de législature en indiquant clairement quelles politiques seront mises en œuvre durant les quatre années à venir.

Après avoir précisé le contexte financier, le rapport entend présenter dans une première partie les mesures globales, considérées comme un tout cohérent et équilibré. Il s'agit de mesures portant sur la fonction publique, sur la fiscalité et sur les subventions. Le Conseil communal sait à quel point la situation exige des efforts de tous et il mesure l'exigence et la dureté des options retenues, mais il est persuadé que la voie choisie est la seule qui permettra à terme à notre Ville de retrouver l'équilibre financier nécessaire à l'harmonie et à la proactivité synonymes de rayonnement et de prospérité.

Dans sa seconde partie, le rapport entend présenter, service par service, la stratégie sectorielle ainsi que les mesures déjà engagées ou encore à prendre, en ce qui concerne tant les charges que les revenus, tant les suppressions de prestations et diminution de personnel que les aménagements apportés à la méthodologie de travail et aux synergies interservices. Le Conseil communal est d'avis que les risques sectoriels liés à une telle économie de moyens doivent être dits afin que tout un chacun puisse se déterminer en connaissance de cause sur les enjeux et la pertinence de telles réductions des dépenses de notre collectivité publique.

Tout en assumant ses responsabilités exécutives et politiques, le Conseil communal a souhaité intégrer, tant que faire se peut, les cadres de l'administration à sa réflexion. Aussi, si les choix portant sur les mesures globales sont intégralement de son ressort, la partie du rapport présentant les mesures sectorielles a été élaborée en étroite collaboration et en bonne concertation avec chaque service, même si – évidemment – au final, toutes les composantes politiques et stratégiques ont été validées et décidées par

le Conseil communal. De surcroît, un groupe de réflexion réunissant de très nombreux cadres de l'administration et coordonné par la chancelière a été institué afin de réfléchir à l'optimisation ou l'allègement des processus administratifs, notamment dans le cadre de l'élaboration budgétaire.

Enfin, parce qu'il est nécessaire d'être capable de prendre du recul et de regarder plus loin que les seules difficultés présentes, le Conseil communal souhaite partager sa conception de la position qui doit être à l'avenir celle de la Ville dans le Canton, et au-delà, et mettre en perspective les projets importants pour notre population qu'il s'attachera à réaliser dans les quatre années à venir au moins.

## **2 Contexte financier**

### **2.1 Evolution des recettes fiscales depuis 2014**

#### **2.1.1 IMPOT DES PERSONNES PHYSIQUES**

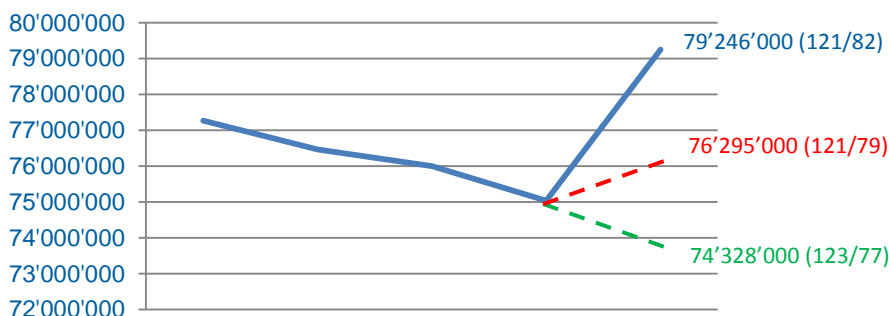
La Ville connaît une crise des revenus sans précédent. Depuis 2012, les recettes fiscales sont en reflux avec une accélération vertigineuse dès 2015. Si les recettes fiscales sur les personnes morales ainsi que sur les frontaliers (par l'effet de la bascule prévue par l'Etat) jouent un rôle majeur (cf. ci-dessous), force est de constater que les recettes fiscales sur les personnes physiques connaissent également une baisse relativement importante.

En effet, entre 2014 et 2017, elles ont virtuellement baissé de plus de CHF 2.9 millions (en conservant comme étalon la clé de répartition Etat/communes de 123/77 et sans intégrer l'augmentation temporaire de la quotité fiscale de 3 points). Cette baisse s'explique essentiellement par la réforme cantonale de la fiscalité des personnes physiques qui s'est déclinée entre 2013 et 2016 par les mesures suivantes : baisse du barème, déductibilité totale des frais de garde et augmentation importante des déductions pour enfants (à cela s'ajoute l'introduction d'un rabais sur bordereau de CHF 200.- par enfant, mais sans incidence financière pour les communes).

Cela dit, au budget 2017, les recettes fiscales sur les personnes physiques augmenteront. En effet, la bascule de l'impôt frontalier vers le Canton sera compensée, très partiellement dans le cas de La Chaux-de-Fonds, par le

transfert de deux points nets d'impôts cédés par l'Etat<sup>1</sup> (la clé passant ainsi de 123/77 à 121/79) améliorant les recettes sur les personnes physiques d'environ CHF 2 millions. A cela s'ajoute l'augmentation temporaire sur la durée de la législature de la quotité fiscale de 3 points, soit environ CHF 3 millions. Ainsi, le budget 2017 présente une projection des recettes fiscales sur les personnes physiques supérieure de CHF 2 millions aux recettes enregistrées dans les comptes 2014.

Comptes 2014	Comptes 2015	Budget 2016	Prévision 2016	Prévision 2017
123/77	123/77	123/77	123/77	121/82
77'269'786	76'464'775	75'996'300	75'039'000	79'246'000



### 2.1.2 IMPOT DES PERSONNES MORALES

Le reflux des recettes fiscales le plus spectaculaire et le plus inquiétant touche les personnes morales. En effet, entre 2014 et 2017, les recettes fiscales sur les personnes morales ont baissé de plus de CHF 7 millions (en intégrant la bascule de la clé de répartition Etat/communes de 123/77 à 121/79). Cette diminution est le résultat de deux facteurs conjugués.

D'une part, dans notre ville, la réforme de la fiscalité, décidée en 2010 par le Grand Conseil et se déclinant jusqu'en 2016, n'a pas apporté les effets escomptés et observés à l'échelle cantonale et dans d'autres communes du Canton. Pour rappel, il s'agissait – comme le propose aujourd'hui la

<sup>1</sup> L'Etat compense la bascule de l'impôt frontalier par le transfert de trois points d'impôts vers les communes, diminué d'un point relatif au contrat de prestations avec la police neuchâteloise.

Confédération avec la réforme des entreprises III (RIE III) – de supprimer le principe des allègements fiscaux (afin de répondre aux exigences européennes), tout en baissant massivement la fiscalité (afin de pérenniser sur sol neuchâtelois des entreprises précédemment allégées). Pour ce faire, dès 2011, l'impôt sur le capital des holdings a été divisé par 100 (0,5‰ à 0,005‰) et, progressivement dès 2012, l'imposition sur le bénéfice a été divisée par 2 (de 20% à 10%). Cette mesure a amené des contribuables importants, anciennement allégés, à payer plus d'impôt que précédemment; malheureusement, ce phénomène ne s'est pas produit dans la plus grande ville du Canton.

D'autre part, depuis 2015, le contexte mondial – protectionnisme russe, tensions géopolitiques en Ukraine, guerres au Proche-Orient, mesures anticorruptions en Chine, ralentissement économique et diminution de la présence d'affaires chinoises à Hong-Kong, économie européenne en berne et franc fort – induit des difficultés importantes pour l'industrie exportatrice, notamment l'horlogerie. L'impact pour nos entreprises, fleurons et sous-traitants, est sans précédent et l'horizon n'offre aujourd'hui aucune perspective de reprises. De fait, les projections des recettes fiscales 2017 directement perçues par la Ville ne dépassent guère CHF 6.5 millions. En regard de nos 39'000 habitants et de nos 23'000 emplois, ce montant apparaît bien dérisoire.

	Comptes 2014	Comptes 2015	Budget 2016	Prévision 2016	Prévision 2017
	123/77	123/77	123/77	123/77	121/79 70/15/15
PM 70%	12'138'219	9'644'752	8'203'500	6'551'500	6'574'500
PM 30 % redist. fds intercom.	8'250'365	8'190'351	7'000'000	6'719'000	6'739'000
<b>Total PM</b>	<b>20'388'584</b>	<b>17'835'103</b>	<b>15'203'500</b>	<b>13'270'500</b>	<b>13'313'500</b>

### 2.1.3 IMPOT DES FRONTALIERS

En 2017 doit entrer en vigueur une mesure souhaitée par l'Etat et décidée en 2013 : la bascule de l'impôt frontalier vers le Canton. En effet, la clé de répartition Etat/communes de la rétrocession par la France d'une partie de l'impôt perçu sur les revenus des travailleurs frontaliers passera de 50/150 à 121/79 (par analogie aux autres clés de répartition).

Ce faisant, l'Etat répond à une vieille revendication de communes du Littoral qui ont toujours estimé cette manne injustifiée. A contrario, les nécessités en termes d'infrastructures liées à une très forte pendularité, les nuisances induites dans les centres-villes et parfois sur les axes de liaisons saturés à certaines heures, la pression sur l'emploi et dans certains corps de métiers non conventionnés sur les salaires sont ignorés par cette mesure.

De surcroît, la bascule de l'impôt frontalier n'apporte pas un franc à l'Etat et renforce les distorsions dans l'organisation des flux financiers à l'intérieur de "l'espace cantonal unique". En effet, l'opération est neutre pour l'Etat qui compense la bascule par le transfert de deux points nets d'impôt<sup>2</sup> des personnes physiques vers les communes (de 123/77 à 121/79); hélas pour la ville de La Chaux-de-Fonds le manque à gagner est de CHF 3.4 millions; parallèlement nombre de communes sans frontaliers et souvent dans des situations financières enviables voient par là-même leurs recettes fiscales sur les personnes physiques augmenter de manière inattendue.

Comptes 2014	Comptes 2015	Budget 2016	Prévision 2016	Prévision 2017
50/150	50/150	50/150	50/150	121/79
12'854'844	11'805'282	11'940'000	11'932'000	6'248'000

#### 2.1.4 **SYNTHESE**

Les chiffres ci-dessous laissent apparaître l'ampleur du reflux des recettes fiscales entre 2014 et 2017, soit CHF 14.7 millions sans augmentation d'impôts et CHF 11.7 millions avec l'augmentation temporaire de 3 points de la fiscalité. Mesuré depuis 2012, ce reflux s'élève même à CHF 21.3 millions.

Personnes physiques (non compris 3 points, soit 3 millions)	- 974'786.-
Personnes morales	- 7'075'084.-
Frontaliers	- 6'606'844.-
<b>Perte</b>	<b>14'656'714.-</b>

---

<sup>2</sup> C.f. note de bas de page 1

## **2.2 Evolution des charges depuis 2012 et 2014**

La problématique des revenus n'est pas le seul facteur déterminant une crise financière aussi majeure. En effet, ces dernières années certaines charges structurelles ont beaucoup augmenté. Celles-ci sont le fait d'éléments conjoncturels ou de décisions cantonales; de fait, les autorités de la Ville n'ont pour agir sur ces charges structurelles pratiquement ni leviers ni marges de manœuvre. Ce constat concerne particulièrement trois secteurs : l'instruction publique, l'aide sociale et l'accueil des enfants.

Entre 2012 et 2017, l'instruction publique a vu ses charges nettes augmenter de CHF 2.8 millions dont CHF 0.7 million entre 2014 et 2017. Cette augmentation est due à une suite de décisions cantonales s'apparentant parfois à des reports de charges, soit la hausse de la participation de la Ville aux institutions parascolaires (par exemple le CERAS), la mise en œuvre d'HARMOS, l'introduction du système des filières et le transfert aux communes de la prise en charge intégrale du salaire des directions.

Entre 2012 et 2017, L'action sociale (office d'aide sociale et institutions sociales) a vu ses charges nettes augmenter de CHF 4.1 millions dont CHF 0.8 million entre 2014 et 2017. Cette augmentation correspond à la mise en place des guichets sociaux régionaux et, surtout, à l'évolution inquiétante de la facture sociale.

Enfin, entre 2012 et 2017, l'accueil des enfants (pré et parascolaire) a vu ses charges nettes augmenter de CHF 3.7 millions dont CHF 1.75 million entre 2014 et 2017. Cette augmentation correspond à la mise en œuvre de la Loi sur l'accueil des enfants (LAE) votée en 2010 par le Grand Conseil qui a souhaité la mise en œuvre d'une politique volontariste et progressiste dans ce domaine. Malheureusement, la participation financière de l'Etat reste marginale et, jusqu'à présent, le principe d'un pot commun assurant à chaque commune de participer en fournissant le même effort financier au prix de la journée d'une place est resté lettre morte. Ainsi, les communes ayant peu d'enfants et hébergeant des parents aux revenus élevés voient leur facture en franc par habitant sensiblement moindre que les communes ayant beaucoup d'enfants et un tissu de population socio-économiquement plus défavorisé. Il est encore à noter que dans ce domaine, et à l'inverse de ce qui se dit parfois, s'il manque encore des places en parascolaire, la Ville a aujourd'hui atteint les minima fixés quant à l'accueil préscolaire.

En conséquence, le simple exercice qui consiste à croiser les chiffres des augmentations des charges structurelles et les chiffres portant sur les diminutions des recettes fiscales laisse entrevoir l'ampleur de la tâche qui attend les autorités chaux-de-fonnières. Entre 2012 et 2017, les charges structurelles nettes ont augmenté de près de CHF 10.6 millions alors que les recettes chutaient de CHF 21.3 millions, soit un delta de plus de CHF 31.9 millions (pour mémoire les comptes 2012 bouclaient sur un bénéfice de CHF 1.6 million). Entre 2014 et 2017, les charges structurelles nettes ont augmenté de près de CHF 3.25 millions alors que les recettes chutaient de CHF 14.7 millions, soit un delta de près de CHF 18 millions (pour mémoire les comptes 2014 bouclaient avec un déficit de CHF 11.9 millions).

### **2.3 Perspectives et objectifs financiers**

Le Conseil communal entend tout mettre en œuvre pour assainir les finances communales et retrouver l'équilibre des comptes à la fin de la législature, soit pour l'élaboration du budget 2020. Cette volonté se manifeste également dans les mesures temporaires, s'inscrivant sur la durée de la législature, proposée au Conseil général dans le cadre du budget 2017, soit la suppression temporaire des échelons salariaux et l'augmentation temporaire de la fiscalité.

Pour atteindre cet objectif, il entend travailler sur trois axes : l'administration communale, les flux financiers à l'intérieur du Canton et la reprise conjoncturelle; ces axes étant cités dans l'ordre de l'influence que peut avoir l'autorité politique sur leur évolution.

Le Conseil communal entend poursuivre la réforme de l'administration sans tabou en s'interrogeant d'une part sur l'efficacité et le coût des structures et d'autre part sur la nécessité de délivrer certaines prestations non régaliennes et non définies par des exigences légales ou réglementaires.

Sur le plan cantonal, le Conseil communal cherchera le soutien du Conseil d'Etat pour corriger les distorsions constatées actuellement dans l'organisation des flux financiers à l'intérieur du canton. Il s'agira de remettre sur le métier les questions de l'imposition des frontaliers, du mode de répartition du fonds intercommunal des recettes fiscales provenant des personnes morales, de la péréquation des charges, du financement des places en structure d'accueil des enfants, de la participation de l'Etat au financement du MIH,... Evidemment, dans ce dossier, le Conseil

communal n'a guère comme argument que sa force de conviction et la certitude que le Canton de Neuchâtel ne peut pas prospérer sans sa ville principale.

Enfin, le Conseil communal, plus que jamais, entend être à l'écoute des entreprises afin de répondre, dans la limite de ses prérogatives, à leurs besoins, l'objectif étant que celles-ci soient prêtes au moment d'une inévitable reprise.

Le pire n'est jamais certain, mais le Conseil communal fait sienne la maxime prônant le pessimisme de l'intelligence et l'optimisme de l'action. Aussi, il mesure ce que signifierait à l'horizon de la fin de la législature, un échec dans la correction avec l'Etat de l'organisation des flux financiers intracantonaux associé à une conjoncture toujours en berne. La réserve conjoncturelle et la fortune de la Ville seraient très largement entamées et ceci quelles que soient les solutions qui auront été mises en œuvre dans le cadre de la réforme de l'administration communale. Il s'agira alors de changer fondamentalement de paradigme. Pour ce faire, le Conseil communal convoquerait, en mai 2019, des Etats généraux, afin d'opérer ensemble ce qui s'apparenterait inévitablement pour notre ville à une forme de révolution.

### **3 Mesures globales**

Dans les temps compliqués que connaît l'administration communale, le Service des ressources humaines (SRH) est naturellement appelé à jouer un rôle clé. En effet, le SRH est un service transversal qui a un lien fort avec tous les services de l'administration ainsi qu'avec tous les collaborateurs à qui il assure la confidentialité de l'entier des échanges. Face aux diverses mesures RH proposées, le SRH se devra d'être particulièrement à l'écoute de tous les collaborateurs. Il faudra qu'il réagisse très vite en cas de conflits, de démotivation et n'hésitera pas à faire appel à un mandataire externe si le volume des demandes devient difficilement gérable pour lui ou si la situation exige des mesures plus spécifiques. Chaque réorganisation de service lui est soumise afin qu'il puisse évaluer la faisabilité et la pertinence de la réorganisation proposée.

### **3.1 Mesures RH**

#### **3.1.1 RAPPEL DES MESURES DU BUDGET 2016 POUR LA PERIODE 2016-2017**

En 2015, le Conseil général a accepté différentes mesures concernant le personnel communal :

- Blocage de la progression salariale qualitative au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (maintien des progressions automatiques).
- Introduction au 1<sup>er</sup> janvier 2016 jusqu'au 31 décembre 2017 d'une retenue obligatoire prélevée sur les salaires (taux de retenue échelonné par tranche de salaire) supérieurs à CHF 5'000.- indépendamment de leur taux d'occupation.
- Mesure d'encouragement à la retraite anticipée par le financement auprès de la caisse de pensions d'une prime unique équivalent à une rente pont-AVS selon le droit du collaborateur.
- Mesure d'encouragement au temps partiel (jusqu'au 31 décembre 2017) avec la possibilité de bénéficier durant une année d'une réduction du traitement de 5% pour une diminution de 10% de son taux d'occupation. À l'issue de cette année, les collaborateurs concernés ont la garantie de retrouver leur taux d'activité antérieur s'ils le souhaitent ou peuvent conserver leur nouveau taux d'activité. Cette mesure ne peut être appliquée que pour le personnel ayant un taux d'activité supérieur à 60% et fait l'objet d'une décision du Conseil communal avec le préavis du chef de service concerné et du service des ressources humaines.

#### **3.1.2 LES MESURES ENVISAGEES DES 2017**

Tout d'abord, il est important de préciser que les mesures envisagées ne prévoient aucun licenciement.

Conformément à la décision du Conseil général du 25 août 2015, les mesures actuelles sur le personnel, à savoir le système de retenue de crise, avec l'octroi de deux échelons automatiques, sont maintenues pour 2017. Le maintien de ladite retenue de crise vaut également pour le Conseil communal en 2017.

Les modifications supplémentaires envisagées pour 2017 par rapport à 2016 pourront réduire la masse salariale de CHF 1.3 million. Elles peuvent se résumer comme suit :

En 2016

Mesures de crise	<u>0.9 million</u>
	<b>-0.9 million</b>

En 2017

IPC -2.4 points	-1.5 million
Allocation de résidence de CHF 1'000.-	0.4 million
Réorganisation des services	<u>-0.8 million</u>
	<b>-1.9 million</b>

En terme d'impact sur la masse salariale, il convient pour 2016 et 2017 d'ajouter CHF 0.6 million (échelons automatiques), soit un impact total de CHF 0.3 million en 2016 et de CHF -1.3 million en 2017.

Comme les mesures validées en 2015 de CHF 0.9 million s'appliquent pour 2016 et 2017, elles n'entraînent aucune variation de la masse salariale en 2017 par rapport au budget 2016.

- L'IPC n'a plus été indexé sur les salaires depuis 2010, ce qui représente 2.4 points. Ainsi, pour remettre le carnet du lait à zéro, l'IPC de -2.4 points sera appliqué en 2017 en réduisant les salaires de manière linéaire d'une valeur égale à 2.4 points. Par ailleurs, à compter de 2018, l'IPC sera appliqué de façon systématique, que cela soit en négatif ou positif. Cette mesure est aussi applicable aux conseillers communaux actuels et passés.
- Allocation de résidence de CHF 1'000.- par an pour les collaborateurs ayant leur domicile principal à La Chaux-de-Fonds, alloué au prorata du taux d'activité. En raison d'une augmentation de trois points d'impôt sur les personnes physiques (voir chiffre 3.2.1 ci-dessous), le Conseil communal souhaite octroyer une allocation de résidence pour le personnel communal habitant à La Chaux-de-Fonds afin de leur éviter la double peine liée à la diminution des salaires et à l'augmentation des impôts.
- A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, suppression pour l'ensemble des collaborateurs des décharges d'âge, valables aujourd'hui dès 50 ans.

- Pont AVS à 64 ans pour l'ensemble des collaborateurs, même sans économie générée, respectivement, à 63 ans pour l'ensemble des collaborateurs si économies générées. Ces deux ponts AVS sont donc valables de manière pérenne pour tous les collaborateurs et cumulables. Plus précisément, les collaborateurs qui ont actuellement des décharges d'âge se verront offrir un quatorzième de pont AVS par année de perte des avantages liés à l'âge et non un pont AVS entier, respectivement, un treizième de pont AVS par année de cette perte pour les collaboratrices. Pour les autres collaborateurs, le pont AVS est acquis par quatorzième, et par treizième pour les collaboratrices, étant entendu que pour avoir le pont AVS entier, les collaborateurs et collaboratrices doivent avoir travaillé pour la Commune durant les 14, respectivement les 13, années ayant précédé l'âge ouvrant le droit à un pont AVS, sans économie générée. Si des modifications quant à l'âge de la retraite devaient intervenir au niveau fédéral, elles seraient appliquées par la Ville.
- Dès 2017, les cadres et chefs de services auront six semaines de vacances, les trois jours accordés actuellement pour non-timbrage seront supprimés. A compter de 50 ans, l'ensemble des collaborateurs a droit à six semaines de vacances.

Le Conseil communal souhaite être astreint aux mêmes conditions que ses collaborateurs. Par conséquent, il sera également soumis aux mesures suivantes :

- Application de l'IPC de -2.4 points sur les salaires.
- L'âge de la retraite des conseillers communaux passe à 64 ans au lieu des 61 ans prévalant actuellement.
- S'agissant de l'indemnité mensuelle d'accompagnement des conseillers communaux, la prolongation de trois mois de la durée de cette indemnisation pour les membres quittant le Conseil communal entre l'âge de 50 ans révolus et celui ouvrant le droit à une retraite anticipée est supprimée. En outre, la durée d'indemnisation est au minimum de 6 mois et au maximum de 12 mois. Aujourd'hui, l'indemnisation est au maximum de 18 mois.
- Fin du versement spécial d'environ CHF 22'000.- par an et par conseiller communal pour améliorer leur retraite.

### 3.1.3 **LES MESURES ENVISAGEES DES 2018**

Dès 2018, les mesures qui étaient mises en places pour 2016 et 2017 ne seront plus appliquées. Ainsi, la retenue de 1.5% à 3% sur les salaires ne sera plus effectuée. Toutefois, le Conseil communal envisage la suppression des échelons qualitatifs et automatiques, limitée à la période 2018-2020, avec réactivation de l'octroi possible si les comptes de la Ville devenaient bénéficiaires.

## 3.2 **Fiscalité**

### 3.2.1 **LES MESURES ENVISAGEES POUR 2017**

Pour se donner le temps de tout mettre en œuvre afin de retrouver un équilibre budgétaire à l'horizon 2020, le Conseil communal est contraint de proposer au Conseil général des mesures temporaires, sur la durée de la législature, portant notamment sur les recettes fiscales des personnes physiques. Ainsi, il prévoit une hausse d'impôt de 3 points, limitée à la période 2017-2020, avec suppression de l'augmentation si les comptes de la Ville devenaient bénéficiaires. Cette augmentation de la quotité fiscale représente une recette de CHF 3 millions.

Le Conseil communal est conscient de l'impact négatif en termes d'image et de dynamique que produira inévitablement une augmentation de la quotité fiscale, même temporaire. Il sait que le contexte fiscal neuchâtelois est particulièrement lourd et que La Chaux-de-Fonds, dans ce contexte cantonal, est une commune présentant d'ores et déjà une des quotités les plus élevées. Durant quatre ans, elle deviendra la commune du Canton de plus de 10'000 habitants où la fiscalité est la plus élevée (+ 2 points en regard de Val-de-Travers, + 9 du Locle, + 12 de Val-de-Ruz, + 13 de Neuchâtel et + 15 de Milvignes).

Cela dit, il convient de mettre cette mesure en perspective. D'abord, elle est limitée dans le temps. Ensuite, force est de constater qu'elle s'inscrit à la suite d'une dynamique de baisse de la fiscalité des personnes physiques depuis 2013; ainsi, pour nombre de contribuables, la facture fiscale restera largement en deçà de celles précédant 2013. De plus, les écarts calculés en francs sont relativement faibles d'une commune neuchâteloise à l'autre et sont d'ores et déjà forts pour les contribuables qui choisiraient de s'installer dans un canton voisin. Enfin, la réalité chiffrée de l'augmentation de trois points révèle des montants qui apparaissent acceptables (au moins sur une période temporaire). Ainsi, par exemples, un célibataire présentant un revenu imposable de CHF 50'000.- verra sa facture fiscale augmenter

de CHF 29.10 par tranche, un couple marié avec deux enfants présentant un revenu imposable de CHF 100'000.- verra sa facture fiscale augmenter de CHF 93.20 par tranche, un couple marié sans enfant présentant un revenu imposable de CHF 150'000.- verra sa facture fiscale augmenter de CHF 164.10 par tranche, et ainsi de suite.

Aussi, c'est conscient de ses responsabilités face à une crise financière dont l'ampleur est peut-être sans précédent que le Conseil communal, dans le cadre d'un ensemble touchant la structure de l'administration, les conditions cadres du travail des collaborateurs, les institutions et la vie associative, a décidé de soumettre au Conseil général cette mesure temporaire d'augmentation de la fiscalité.

### **3.3 Subventions**

#### **3.3.1 POLITIQUE DE SUBVENTIONS: PRINCIPES ET CRITERES**

Dans tout territoire, trois types d'entités créent de la valeur pour répondre aux besoins de la population: les services publics, les entreprises privées et les entreprises à but non lucratif (associations, fondations) de la société civile.

Les missions légales confiées aux villes assurent des prestations à leur population dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la sécurité, etc.

Les entreprises privées développent des prestations rentables dans les domaines de l'immobilier, de l'alimentaire, etc.

Les entreprises à but non lucratif développent des prestations dans des domaines considérés comme non rentables et qui sortent des missions légales que les communes doivent respecter: le sport, la culture, l'aide aux plus démunis.

Une ville vivante dépend du développement harmonieux de ces trois entités, selon des conditions-cadres qui doivent être transparentes et communiquées à tous les partenaires. Si les conditions-cadres des domaines de prestations publiques et privées sont réputées claires, les conditions-cadres en matière de subventions des prestations développées par des organisations à but non lucratif sont souvent tributaires des ressources communales tant financières qu'en termes de personnel et de matériel.

En période de crise, les conditions d'octroi d'aides financières doivent être clarifiées. Pour ce faire, le Conseil communal entend proposer son plan en matière d'aide financière aux associations à but non lucratif.

La création de valeur de ces dernières contribue à faire rayonner ici la Ville, contribue là à son développement touristique, propose des aides essentielles à des franges démunies de la population. Toutes favorisent la création de lien social. Toutes participent à la construction d'une image positive de la ville auprès de sa population et/ou de ses visiteurs. Hélas, en période de crise, les aides financières nécessaires au développement de toutes ces prestations créées par la société civile ne peuvent plus être assurées selon le principe de la « poche profonde ». Cependant, le principe comptable d'une baisse linéaire ne saurait être également adopté. En effet, si l'on prend en compte certains besoins cruciaux de la population locale, comme d'autres besoins collectifs en matière de qualité de vie et d'image, il nous faut un ensemble de critères clairs permettant de justifier des décisions du Conseil communal en matière de subventions.

Le Conseil communal se posera la question du principe d'un fonds de subventions calculé au prorata du budget de fonctionnement de la Ville. Ce principe aurait 4 objectifs: assurer un potentiel d'aide à des activités associatives essentielles; prévenir d'éventuelles critiques quant à des possibles accusations de « coupe aveugle » dans les domaines du sport, de la culture ou de l'aide sociale; inscrire un principe de sacrifice « équitable » en temps de « vaches maigres »; prévenir d'éventuelles critiques de « copinage ».

### 3.3.1.1 Critères pour les subventions dans les domaines du social, des sports, de la jeunesse, du tourisme (le domaine culturel est traité dans le chapitre suivant)

Deux critères exclusifs:

- Pour toutes les organisations: critère de la situation financière de l'organisation demandeuse; pas de subventions en cas de réserves financières dépassant le montant demandé.
- Critère de la localisation géographique: sauf exceptions (Montagnes neuchâteloises, canton), pas de subventions à des organisations développant des prestations pour des bénéficiaires qui ne seraient pas présents dans la commune; sauf exceptions (Montagnes neuchâteloises), pas de subventions à des organisations dont le siège n'est pas situé dans la commune.

Six critères prépondérants:

- Critère de potentialité financière et/ou économique: par exemple, montage financier subsidiaire (canton, Loro, etc.); démonstration économique d'un effet multiplicateur local; potentiel de création d'emploi; retour financier pour les acteurs économiques privés locaux, ou fiscal (taxes) pour la commune.
- Critère d'image: potentiel médiatique du projet.
- Critère social: importance ou urgence quantitative et qualitative des besoins auxquels l'organisation veut répondre.
- Critère d'intégration sociale: capacité réelle ou potentielle de l'organisation à construire du lien social.
- Critère de l'innovation: originalité du projet.
- Critère du potentiel touristique.

Ces six critères ne sont pas forcément cumulatifs ni hiérarchisés.

### 3.3.1.2 Subventions culturelles

De fait, les subventions qui dépendent du service des affaires culturelles concernent des domaines aussi variés que la création artistique, des manifestations culturelles ou populaires, des lieux et saisons d'accueil de productions artistiques, des initiatives liées au patrimoine, des centres culturels, la médiation culturelle, la diffusion, des activités spécifiques pour la jeunesse, etc. Ces projets peuvent être menés tant par des professionnels que par des amateurs.

Le *Rapport du Conseil communal relatif aux orientations du service des Affaires culturelles*, dont le Conseil général a pris acte le 8 mars 2016, retient plusieurs orientations directement liées aux subventions, notamment dans les champs suivants : patrimoine culturel matériel et immatériel (orientation 2a), création théâtrale (Centre neuchâtelois des arts vivants) et arts de la scène indépendants (orientation 2b), musique contemporaine (orientation 2c), arts de la rue (orientation 2d), musiques actuelles (orientation 2e), médiation culturelle (orientation 3d), participation culturelle et notamment soutien aux activités amateurs (orientation 3e), infrastructures culturelles (orientations 9a+b), réseaux nationaux (orientation 11b) et diffusion (orientation 12c).

À la suite de ce rapport, des *Directives relatives aux subventions culturelles* ont été élaborées et publiées en novembre 2016. Nous renvoyons ici à ces directives pour toute précision.

De façon générale, toutes les demandes sont en principe évaluées sur la base de critères généraux dans l'ordre de priorité décroissante des trois cercles suivants :

- 1<sup>er</sup> cercle : Partie déterminante de l'activité / de l'acte de création sur le territoire communal ; implication d'acteurs culturels chaux-de-fonniers
- 2<sup>e</sup> cercle : Activités / projets réalisés dans la région avec une forte implication d'artistes / d'acteurs culturels chaux-de-fonniers
- 3<sup>e</sup> cercle : Activités / projets extérieurs impliquant des artistes chaux-de-fonniers ou dont le public / des acteurs culturels chaux-de-fonniers sont susceptibles de profiter

Le service des affaires culturelles traite les demandes de subventions émanant en principe d'organisations à but non lucratif dans les principaux domaines que sont: arts de la scène, musique, arts de rue, culture cinématographique, activités culturelles et manifestations, diffusion, médiation et publication d'ouvrages thématiques en lien avec la ville de La Chaux-de-Fonds (demandes traitées en collaboration avec la chancellerie).

En outre, le service des affaires culturelles peut occasionnellement soutenir des projets artistiques individuels qui lui sont soumis par des personnes physiques.

Les orientations et critères susmentionnés comptent parmi les repères utilisés par le service pour les choix à faire dans l'octroi de subventions ainsi que dans l'exercice douloureux des baisses effectuées depuis 2015. Les entités actuellement soutenues sont souvent le fruit d'une histoire ou d'énergies précieuses venant de la société civile. **Dans le contexte actuel, afin de maintenir une qualité de vie et des perspectives à la Ville, nous considérons comme notre priorité affirmée de ne pas mettre en péril la pérennité des activités concernées (cf. chapitre 4.5.2.1 500 / Affaires culturelles, stratégie sectorielle).**

Enfin, il faut ici considérer aussi les implications financières liées aux décisions de subventions. En premier lieu, il convient de rappeler que les subventions pour des manifestations publiques engendrent des recettes importantes au titre de la taxe sur les spectacles. En 2015, cette taxe a rapporté CHF 248 000.–, dont CHF 196 000.– correspondent à des activités culturelles. Par ailleurs, comme indiqué au point 2 pour les autres subventions de la Ville, il est important de prendre en compte l'effet

multiplicateur local, à savoir ce que notre modeste participation attire comme autres contributions dans notre commune (soutiens de la Loterie romande, du Canton, de fondations, mécènes, sponsors, public de toute provenance, etc.). Les budgets obtenus par les acteurs culturels sont en grande partie dépensés ici, sous forme de prestations de tiers, de salaires, de loyers, d'achats, de nuitées, de repas, etc.

### 3.3.1.3 Synthèse

Sans l'énergie et la créativité des organisations à but non lucratif, la Ville perdrait énormément en qualité de vie comme en vitalité économique. En effet, en termes d'économie résidentielle, les organisations à but non lucratif assurent un rôle qu'il ne faut pas sous-estimer. Même lorsque les temps sont économiquement durs, la Ville doit continuer à investir dans la « société civile » en partenariat étroit avec ces mêmes organisations. Mais la qualité de ce partenariat dépend de critères clairs et mutualisés, afin de garantir une répartition équitable et transparente des deniers publics.

## **4 Mesures sectorielles (les perspectives et opportunités de restructuration et d'économie pour chaque service)**

### **4.1 Présidence**

#### **4.1.1 121 / CHANCELLERIE**

##### **4.1.1.1 Stratégie sectorielle**

La chancellerie joue un rôle important dans le fonctionnement des institutions politiques de La Chaux-de-Fonds, ainsi que vis-à-vis des services communaux et des usagers de l'administration. Elle remplit notamment les missions, respectivement, de secrétariat du Conseil général et du Conseil communal en tant qu'institutions, de pilotage de la politique d'information et de communication des autorités politiques sur leurs décisions et activités, de mise à jour de la réglementation communale, de conseil et d'appui à l'ensemble des services communaux, ainsi que de renseignement aux usagers de l'administration.

Les stratégies d'optimisation du fonctionnement de la chancellerie se concentrent sur trois axes principaux, à savoir les autorités politiques, la collaboration avec l'ensemble des services communaux, l'organisation interne.

##### **4.1.1.2 Mesures réalisées ou engagées**

Les départs à la retraite anticipée à fin, respectivement, août et octobre 2016 d'une secrétaire et de la vice-chancelière de même que la nouvelle répartition des dicastères ont été l'occasion, d'une part, de désenchevêtrer le secrétariat de la chancellerie de celui du dicastère de l'instruction publique, de la culture et de l'intégration (DICI) et, d'autre part, de réorganiser ce service central de l'administration communale.

Jusqu'au 31 août 2016, la chancellerie bénéficiait du point de vue budgétaire d'au total 2.97 EPT et du point de vue des forces de travail effectives de 3.15 EPT. A partir du 1<sup>er</sup> novembre 2016, elle disposera budgétairement et effectivement d'au plus de 2.72 EPT, soit une diminution de 0.25 EPT budgétairement et de 0.43 EPT en termes de forces de travail.

Précisons encore que le poste de vice-chancelier/ère ne sera pas repourvu en tant que tel, les tâches dévolues à cette fonction seront reprises pour l'essentiel par le secrétariat de la chancellerie et pour le surplus par la chancelière. Des procédures et processus ont été mis en place pour assurer la transition.

#### 4.1.1.3 Mesures à prendre à court terme

Afin de tendre à plus d'efficacité et ainsi pouvoir maintenir autant que faire se peut les prestations avec un effectif moindre, il convient d'améliorer la coordination entre le secrétariat de la chancellerie en tant que secrétariat du Conseil communal comme institution et les secrétariats de direction des différents conseillers communaux. L'objectif est d'éviter tant d'éventuels doublons qu'une importante sollicitation du secrétariat de la chancellerie, moyennant la mise en place de procédures.

Egalement dans le but de permettre à la chancellerie de se concentrer sur ces missions centrales, il s'agit d'optimiser certaines tâches, qui alors qu'elles ont une valeur ajoutée pour l'administration communale, les autorités politiques ou encore le public moindre, peuvent s'avérer relativement gourmandes en termes de temps. Tel est par exemple le cas du tri du courrier communal, de l'envoi papier de la documentation relative aux séances du législatif à l'interne et à l'externe, etc. Des mesures relativement simples devraient ici permettre tant de libérer du temps de travail que de diminuer les frais d'impression. Dans cet ordre d'idée, une réflexion sur les horaires d'ouverture de la chancellerie est aussi à mener.

La mise sous forme de directives des pratiques et usages relatifs aux frais de réception des autorités politiques, afin de tendre à plus d'harmonisation, devrait conduire à une meilleure prévisibilité et maîtrise des coûts. Egalement pour ces motifs, une directive portant sur le vin d'honneur est à établir.

Enfin, dans l'optique de faciliter la mission de la chancellerie de conseil et d'appui à l'ensemble des services communaux, il s'agit de poursuivre le travail tant d'alimentation de la base de données informatique que d'archivage.

#### 4.1.1.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Au vu du loyer conséquent des locaux sis à Espacité, il conviendrait d'examiner un possible déménagement du service, respectivement, de la salle du Conseil communal et de celle des commissions dans des bâtiments communaux. A cet égard, il est rappelé que la Ville est liée par le bail à loyer relatif aux surfaces d'Espacité 1 jusqu'au 31 décembre 2024.

---

#### 4.1.2 **124 / SERVICE JURIDIQUE**

##### 4.1.2.1 Stratégie sectorielle

Le service juridique a pour principal objectif de continuer à fournir au Conseil communal et aux autres services des prestations de qualité.

##### 4.1.2.2 Mesures réalisées ou engagées

La formation continue a été drastiquement réduite. Interruption ou diminution des participations aux séminaires suivants: droit de la construction, Fribourg; droit des marchés publics, Fribourg; droit administratif UNIGE, Genève. Un nombre important d'abonnements à diverses revues juridiques a été résilié. Les nouvelles éditions des ouvrages de doctrine importants ne sont plus systématiquement acquises.

À la faveur du regroupement géographique avec la chancellerie, l'abonnement Mobility du service juridique a été résilié.

Depuis 2003, la dotation du service était de 1.7 EPT. En 2014, 0.2 EPT de secrétariat a été ajouté. En 2015, le poste d'adjoint a été réduit de 0.2 EPT pour cause de mesures budgétaires. Le service compte aujourd'hui 1.5 EPT avocat et 0.2 EPT administratif.

Les EPT dévolus au secrétariat seront occupés par une secrétaire II en remplacement d'une assistante administrative (gain de 2 classes de traitement).

Le service juridique facture ses prestations, en particulier à la Commune de Val-de-Ruz. Cela rapporte entre CHF 12'000.– et CHF 15'000.– par an.

#### 4.1.2.3 Mesures à prendre à court, moyen et long terme

Il n'est pas aisé d'imaginer de nouvelles mesures compte tenu du fait qu'à la fois le budget des biens, services et marchandises du service et sa dotation, tous deux déjà faibles à l'origine, ont été diminués entre 2015 et, aujourd'hui, de manière très importante s'agissant des biens, services et marchandises.

---

#### 4.1.3 **126 / COMMUNICATION**

##### 4.1.3.1 Stratégie sectorielle

Il est crucial, surtout en temps de crise, de communiquer juste, de mettre en relief ce qui permet de continuer de rayonner. Une équipe de trois personnes (2.4 EPT) réunissant rédacteurs, spécialistes de l'image (graphisme, photo, vidéo) et du web permet réactivité et synergies efficaces, en réalisant à l'interne nombre de mandats onéreux si externalisés.

*"Montre-moi... ton ingéniosité"* doit être le leitmotiv d'une communication dite à 360°, exploitant tous les canaux à disposition (site internet, médias, réseaux sociaux, affichage, vidéos, info-lettres, contacts directs, etc.). Cette déclinaison du slogan de la Ville s'impose comme le fil rouge de la stratégie de communication à suivre.

L'action majeure à préserver pour un impact supra régional pourrait être la poursuite du *"Watch me... New York"*, avec Tourisme neuchâtelois et, au besoin, recours au sponsoring et mécénat (cf. inauguration de la place de la Gare), et au final une exposition de plusieurs mois dans les Anciens abattoirs, avec images de la Ville sur des monuments américains.

##### 4.1.3.2 Mesures réalisées ou engagées

Ces deux dernières années, le service a perdu 1.9 EPT (non-remplacement du chargé de promotion et du délégué à la démocratie participative). Avec 2.4 EPT, les missions restent nombreuses: communication institutionnelle et interne, relations médias, soutien au Conseil communal (crise, etc.), soutien aux services, création et accompagnement de campagnes, graphisme (flyers, affiches, etc.), vidéos, community management, promotion (événements "maison" ou externes, etc.), etc.

Concernant les lignes budgétaires des biens, services et marchandises, un effort spectaculaire a été réalisé. Les CHF 47'959.- pour le budget 2017 représentent une baisse 37.4% par rapport au budget 2016.

#### 4.1.3.3 Mesures à prendre à court terme

Il s'agit de poursuivre les actions déjà entreprises à "zéro coût", d'en développer leur importance, d'en initier de nouvelles, via les nouveaux médias (chaîne Youtube, Facebook, LinkedIn, Instagram). Le tournage de vidéos maison, comme la série réalisée pour soutenir le Prix Gaïa, doit aussi être intensifié, dans la mesure du temps disponible. Le slogan "Montre-moi..." fonctionne bien et doit être plus largement et intensément exploité, avec des actions engageant la population pour lui permettre de s'y identifier.

#### 4.1.3.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

A moyen et long terme, il s'agit de suivre la piste de l'ingéniosité et de la réactivité. Mieux exploiter, en les dynamisant et en les aidant à rayonner au-delà du cercle régional, les atouts et événements existants dans la Ville, pour estomper les clichés et valoriser son image et sa réputation, en accroissant sa notoriété.

---

### 4.1.4 **130 / CONTROLE DES HABITANTS – ETAT CIVIL**

#### 4.1.4.1 Stratégie sectorielle

Le contrôle des habitants (CDH) gère principalement le registre des habitants et des droits civiques. Il organise tous les scrutins. Il est dépendant de bases légales multiples. Le CDH est en relations avec les citoyens, les autres services, dont pour certains avec des clés de répartitions financières comme : le service des migrations (SMIG), l'Etat civil des Montagnes neuchâteloises (EcMN) et le service de la justice, secteur des documents d'identité.

Les stratégies d'optimisation du fonctionnement du CDH se concentrent ainsi sur les trois axes suivants :

- a) Axe citoyen : tendre vers un meilleur respect des devoirs des citoyens, au moyen des bases légales, ainsi que d'un renforcement de la systématique et du recours à certains outils.

- b) Axe collaboration avec d'autres services : optimiser les processus, en les définissant, les simplifiant et les informatisant.
- c) Axe fonctionnement interne : définir des procédures, ainsi qu'augmenter la polyvalence des collaborateurs et l'utilisation des technologies.

#### 4.1.4.2 Mesures réalisées ou engagées

##### Axe citoyen

Il convient de renforcer l'analyse des personnes établies en domicile secondaire à La Chaux-de-Fonds, dans l'optique que certaines s'y établissent en domicile principal, ce qui implique dans 95% des cas un assujettissement fiscal à La Chaux-de-Fonds. Pour ce faire, il y a lieu de collaborer encore plus étroitement avec le service des contributions, de même qu'avec le service juridique de la Ville.

Le renforcement de la collaboration avec la sécurité publique permettra quant à elle de se montrer plus exigeant à l'égard des personnes qui, alors qu'elles en ont fait la demande, ne viennent pas chercher leur permis.

##### Axe fonctionnement interne

La réorganisation du service a permis de tendre vers davantage de polyvalence et a permis de réduire modestement les effectifs de 0.1 EPT à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2016.

#### 4.1.4.3 Mesures à prendre à court, moyen et long terme

##### Axe citoyen

Dans l'objectif de disposer de plus de temps pour traiter les dossiers de personnes non en règle, une réduction des horaires de permanence téléphonique, voire des guichets, pourrait être envisagée. L'amélioration de la gestion de ces situations d'irrégularité implique de potentielles recettes, que ce soit notamment en termes d'impôts impayés à ce jour que d'aides sociales perçues à tort.

Il est en outre souhaité, afin de tendre vers plus d'efficacité dans le traitement des demandes, de restreindre les canaux d'information possibles. Les requêtes de renseignements devraient ainsi, dans toute la mesure du possible, intervenir par courriel ou courrier (formulaire), ce qui permettrait non seulement d'avoir des demandes plus clairement formulées, mais également de mieux tarifier – conformément à la législation – les renseignements.

### Axe collaboration avec d'autres services

Dans le prolongement du projet REGLO de l'Etat de Neuchâtel, il est à étudier comment renforcer les collaborations avec différents services et partenaires (aide sociale, employeurs, impôt), lorsqu'on est en présence de personnes qui vraisemblablement commettent des fraudes.

Il apparaît en outre qu'il y a lieu de préciser le processus de collaboration avec le SMIG.

Enfin, afin d'accroître les synergies dans une optique de recherches d'économies potentielles en termes de ressources, un regroupement avec un service ayant du personnel au guichet pourrait éventuellement être envisagé.

---

---

## **4.2 DFERE**

### **4.2.1 122 / SERVICE DE L'ECONOMIE**

#### **4.2.1.1 Stratégie sectorielle**

Le service de l'économie fonctionne aujourd'hui grâce à une collaboration interservices et inter-dicastères. Son activité consiste principalement à maintenir un contact avec les entreprises de la Ville, ainsi qu'à la promotion d'implantations d'entreprises en collaboration avec le canton, la participation active au réseau de promotion économique du canton ou encore à la promotion et la gestion immobilière et foncière, avec un contact régulier avec les investisseurs.

Il s'agit avant tout d'un service de proximité et la collaboration avec le canton est très importante, ce dernier s'occupant notamment de chercher des entreprises extérieures.

#### **4.2.1.2 Mesures réalisées ou engagées**

Le chef du service de l'économie était engagé depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2014. Son contrat a pris fin à sa demande le 31 août 2016. Pour des raisons économiques, il a été décidé de ne pas repourvoir son poste. Malgré cette situation, le service de l'économie conserve un contact

régulier avec les entreprises de la Ville. Ceci est d'autant plus important au regard des prévisions économiques qui sont très préoccupantes.

Depuis lors, les tâches du service de l'économie ont été totalement reprises à l'interne : la directrice de l'économie dirige le service avec l'appui de sa secrétaire de direction, de l'urbaniste communal, du délégué au marketing urbain, de la responsable des permis de construire, ainsi que du responsable de la communication.

Au niveau des ressources humaines, compte tenu de cette réorganisation, une économie substantielle est réalisée. Par ailleurs, les tâches reprises par l'équipe précitée n'ont impliqué aucun changement dans leur taux d'activité, celles-ci étant assumées en sus des tâches que les collaborateurs effectuent pour leurs services respectifs.

#### *4.2.1.3 Mesures à prendre à moyen et long terme*

En fonction des sollicitations des entreprises, il conviendra d'envisager si l'engagement d'un collaborateur à temps partiel est nécessaire.

---

## **4.2.2 123 / SERVICE INFORMATIQUE COMMUNAL**

### *4.2.2.1 Stratégie sectorielle*

En 2008, les services informatiques du canton et de la ville de La Chaux-de-Fonds ont fusionné pour former le service informatique de l'entité neuchâteloise (SIEN). Jusqu'à fin 2015, la Ville de La Chaux-de-Fonds a conservé son chef de service pour gérer l'informatique tout en déléguant les aspects opérationnels au SIEN ou au centre électronique de gestion (CEG).

### *4.2.2.2 Mesures réalisées ou engagées*

Suite au départ à la retraite du chef du service informatique communal à fin 2015, la gestion informatique de la Ville de La Chaux-de-Fonds a également été confiée au SIEN. Ainsi, un mandat de prestations a été conclu avec le SIEN, pour une durée de deux ans, afin d'assurer, à moindre coût, la gestion et la qualité des prestations informatiques.

Une structure de coordination a été mise en place, cette dernière ayant la mission d'assurer la gestion et le contrôle du mandat de prestations. Ce groupe, composé de la chancelière, de tous les administrateurs de

dicastère de la Ville et du chef du SIEN, se réunit sous la dénomination de "Commission informatique". Le chef du SIEN rencontre en outre une fois par semaine la directrice du DFERE.

#### 4.2.2.3 Mesures à prendre à court terme

- Assurer l'exploitation courante et garantir la qualité de service de tout ce qui est en production.
- Etablir un schéma directeur informatique 2017-2021. Ce schéma directeur doit servir, dans un premier temps, pour les décisions stratégiques et politiques du Conseil communal en la matière puis, dans un deuxième temps, pour la planification annuelle des projets.

#### 4.2.2.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Il conviendra de voir si le mandat de prestations peut être maintenu pour une plus longue période et sous quelles conditions.

---

### 4.2.3 **600-610-630 / FINANCES**

#### 4.2.3.1 Stratégie sectorielle

Le service des finances est un service transversal. Ses principales tâches sont la tenue des comptes, l'établissement du budget, la gestion de la dette et des assurances, ainsi que l'établissement de préavis, notes et rapports à l'attention du Conseil communal et du Conseil général.

#### 4.2.3.2 Mesures réalisées ou engagées

Une réorganisation du service des finances et du contrôle des finances a été effectuée en 2016. Cette réorganisation a permis de réduire l'effectif de 0.9 EPT sur un total de 12.1 EPT au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

#### 4.2.3.3 Mesures à prendre à court terme

Nous analysons la possibilité de simplifier les procédures administratives pour les services, notamment pour les compensations des crédits.

#### 4.2.3.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

La gestion de la dette doit être optimisée afin de pouvoir profiter des taux actuellement très bas, tant pour les emprunts à court terme qu'à long terme. Au vu des résultats de ces dernières années et des investissements

effectués, l'endettement augmente. Cette augmentation ne se traduit pour l'instant pas par une augmentation des intérêts. Cependant, si les taux d'intérêts devaient augmenter pour atteindre un niveau que nous pouvons considérer comme normal (taux moyen de 4%), la charge financière de la Ville augmenterait significativement.

---

#### 4.2.4 **620 / SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES**

##### 4.2.4.1 Stratégie sectorielle

Une diminution de 1.6 EPT est intervenue à fin 2015 à la suite de deux départs partiellement repourvus. En résumé, la démission de la cheffe de service (1 EPT) a été remplacée à l'interne à hauteur de 0.7 EPT par son adjointe. Le poste d'adjointe a également été repourvu à l'interne à un taux d'activité de 0.6 EPT au lieu de 0.7 EPT et le poste de chargée de missions RH à 0.6 EPT n'a pas été remplacé. De plus, le secteur assurances & gestion des temps a également subi une diminution de 0.1 EPT.

En outre, le poste de responsable du secteur santé et sécurité au travail (0.5 EPT) vacant dès le mois d'octobre 2015 a également entraîné une réorganisation de ce secteur. S'agissant d'une obligation légale, une solution a été trouvée à l'interne en augmentant les taux d'activité des collaborateurs formés à la sécurité et qui œuvraient auparavant uniquement dans leur service.

Entre la fin de l'année 2015 et le début 2016, une analyse globale des tâches et des prestations du service a été effectuée. Cette démarche a abouti en 2016 et la nouvelle organisation validée par le Conseil communal.

##### 4.2.4.2 Mesures réalisées ou engagées

Les mesures d'économie suivantes concernant le personnel communal ont été prises pour l'année 2016 :

- blocage de la progression qualitative pour le personnel relevant de l'échelle communale des traitements et maintien de la progression automatique;
- introduction d'une retenue obligatoire à prélever sur les salaires (entre 1.5% et 3%);

- introduction d'une mesure d'encouragement au temps partiel avec la possibilité de bénéficier durant une année d'une réduction du traitement de 5% pour une diminution de 10% du taux d'occupation;
- introduction d'une mesure d'encouragement à la retraite anticipée par le financement auprès de la caisse de pensions d'une allocation unique équivalent à une rente-pont AVS.

De plus, les mesures ci-dessous ont également été mises en œuvre en 2016 :

- suppression des primes uniques prévues à l'article 8 du Règlement relatif à la description, évaluation et classification des fonctions de l'administration communale (RDECF) (BU 2015 CHF 60'000.-);
- introduction d'une prime "mesures économiques" (BU 2016 CHF 20'000.-) destinée à récompenser les collaborateurs proposant des mesures d'économies;
- introduction de délais de carence, appliqués avec nuances, en cas de remplacements indispensables;
- économie sur la formation continue;
- diminution du budget à disposition pour la fête annuelle du personnel;
- suivi plus étroit des cas de maladie/accident de longue durée (médecin, conseil, expertises médicales suggérées à nos assureurs en cas de doutes, mise en place et suivi de mesures de réinsertion AI afin de permettre une reprise plus rapide de l'activité, etc.).

#### 4.2.4.3 Mesures à prendre à court terme

En matière de recrutement du personnel, tous les postes avec profil administratif ou de cadre seront exclusivement publiés en ligne de manière à pouvoir réduire les coûts relatifs à une publication dans la presse.

La formation continue se limitera à un ou deux cours de management et à des formations de mise à niveaux en matière informatique.

En outre, le service travaille sur les idées et propositions suivantes:

- continuer d'analyser les listes de prestations établies en 2016 par les services;

- mettre en place une plateforme intranet pour permettre à tous les collaborateurs de signaler les éventuelles possibilités d'économies qu'ils auraient constatées dans le cadre de leur activité;
- mettre en place une formation pour les cadres sur la gestion des absences. Un meilleur suivi du responsable direct permet souvent une reprise plus rapide en cas d'absence et une meilleure gestion des absences répétées (en collaboration avec nos assureurs).

#### 4.2.4.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences sera mise en place afin d'anticiper les besoins d'évolution en matière de personnel.

Le règlement général du personnel communal (RGPA) nécessite des adaptations importantes en adéquation avec les changements et les défis de la société.

Des directives et arrêtés seront en outre révisés.

---

#### 4.2.5 **700-708-710-711-715-725-726-727-730-735-740 / SERVICE DES ESPACES PUBLICS**

##### 4.2.5.1 Stratégie sectorielle

Le travail de secteurs similaires devra être réorganisé différemment par le regroupement des services et par la mécanisation afin d'augmenter l'efficacité.

Ceci permet de réduire le personnel tout en assumant les nouvelles tâches qui sont imposées et en diminuant la pénibilité du travail. Cette réorganisation implique certains investissements nécessaires pour permettre ces économies à moyen et long terme.

##### 4.2.5.2 Mesures réalisées ou engagées

En termes de ressources humaines, l'effectif a d'ores et déjà été réduit de 5.1 EPT.

Ce résultat a été rendu possible par la fusion des services espaces verts, cimetièrre et centre funéraire, déchetterie intercommunale, voirie et ateliers, ainsi que par la mutualisation des tâches et l'internalisation de certains travaux (transport de déchets, pose et dépose de signalisations,

déneigement, etc.). En outre, des recettes supplémentaires ont été trouvées, notamment par la taxation de la décharge à neige et le transport de déchets pour la déchetterie intercommunale.

#### 4.2.5.3 Mesures à prendre à court terme

En termes de ressources humaines, une diminution de 3.5 EPT supplémentaires sera réalisée, soit au total 8.6 EPT à fin 2017, grâce à la mécanisation de certaines opérations (désherbage, jalonnement, etc.) et à la révision des critères d'octrois des subventions pour les manifestations. Parallèlement, le réaménagement du magasin de fleurs au cimetière ainsi que la hausse des prestations facturées permettront d'augmenter les recettes.

#### 4.2.5.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Il s'agira d'évaluer la possibilité de développer des synergies avec le service des sports dans le domaine du vert afin d'aboutir à des économies de personnel et de matériel (appuis durant les périodes de pointe, mutualisation des forces et du matériel).

---

---

### 4.3 DUBRE

#### 4.3.1 250-755-813 / SERVICE D'URBANISME ET DE L'ENVIRONNEMENT

##### 4.3.1.1 Stratégie sectorielle 2016-2020

Dès 2014, le service d'urbanisme et de l'environnement (SUE) a procédé à diverses réorganisations, tant au niveau des ressources humaines que des tâches effectuées, afin de répondre au mieux à l'évolution des missions qui lui sont confiées, tout en favorisant l'économicité. Ces démarches se sont encore intensifiées depuis 2015.

Malgré les diminutions de dotation au niveau des ressources humaines, le SUE entend conserver son rôle apprécié de conseil notamment au niveau des permis de construire. Ce statut de "facilitateur" est extrêmement important afin de réduire les temps de procédure, d'optimiser les chances de succès des projets et d'inciter les investissements privés.

Il est à noter qu'afin de crédibiliser la politique au niveau des permis de construire, afin de pouvoir intervenir en amont, afin de prévenir ou dénoncer les comportements délictueux et de mieux préserver notre patrimoine, la présence sur le terrain devrait être plus importante, ce qui est rendu malheureusement impossible par la situation actuelle.

Les enjeux ces prochaines années sont nombreux. En effet, le service devra traiter les dossiers d'envergure que sont notamment la valorisation et l'établissement du plan de quartier du secteur de la Scierie des Eplatures, la finalisation des plans directeurs et la planification de la requalification des espaces publics, la révision du Plan et Règlement d'Aménagement Communal (PRAC) ainsi que la révision du Plan de site, l'établissement et la réalisation d'une nouvelle politique en termes de vente en pleine propriété des droits de superficie et l'application de nouvelles tâches en termes de salubrité publique.

Afin de garantir un apport de recettes et une valorisation des tâches effectuées, il s'agira d'adapter constamment les taxes et émoluments demandés en restant au plus près des coûts réels et du marché.

#### *4.3.1.2 Mesures déjà réalisées*

Comme déjà indiqué en préambule, le SUE a consenti à d'importants efforts de rationalisation du travail et des ressources humaines dès 2014. Ainsi, le poste d'administrateur a été réduit, passant de 1 EPT à 0.6 EPT. En outre, suite au départ à la retraite de l'architecte communal, le poste n'a simplement pas été repourvu, chargeant d'autant l'ensemble des membres du collège SUE. Au départ d'un assistant administratif, le secrétariat à trois têtes du SUE, qui était équivalent à un 2.5 EPT, s'est vu réduit de 0.2 EPT. Puis, suite à la suppression du secrétariat des services techniques (ST), un 0.1 EPT a été réalloué au secrétariat du SUE, étant entendu que dans une logique de mutualisation du travail et de recherche constante de synergies, les trois secrétariats de Passage Léopold-Robert 3 (secrétariats de direction du dicastère, du secteur permis de construire et du secteur marketing urbain, commerce et immobilier) fournissent des prestations pour tous les services et secteurs sis à Passage Léopold-Robert 3 (services des affaires régionales et des relations extérieures (SARRE), ST, Service géomatique (SGéo).

Ainsi, aujourd'hui, le secrétariat du SUE comprend trois personnes pour un 2.4 EPT avec des tâches supplémentaires.

2015 a également vu la suppression de 0.4 EPT des tâches liées à l'environnement, reprises par le service cantonal de l'énergie et de l'environnement (SENE).

La plupart des tâches autrefois confiées à des mandataires externes, sont désormais effectuées à l'interne. Il s'agit par exemple du projet *La Chaux-de-Fonds 2030* débouchant sur les plans directeurs. Ainsi, les prestations de conseillers externes, experts ont passé de CHF 90'000.- en 2015 à CHF 40'000.- en 2016. Alors qu'environ CHF 100'000.- étaient initialement prévus chaque année dans les crédits spéciaux pour des études, ce montant est désormais nul.

Une réflexion poussée a également été menée fin 2015 sur le règlement des taxes et émoluments au niveau des permis de construire, du radon, de l'aménagement du territoire, des prestations effectuées par le géomètre communal ou encore par le secteur de la salubrité. Ceci permettant d'augmenter les recettes du service; celles-ci continuent toutefois à varier selon le nombre de permis de construire déposés et leur importance.

#### 4.3.1.3 Mesures à prendre à court terme

Au niveau des ressources humaines, il est prévu que, lors du départ à la retraite du délégué à l'énergie, ce poste (1 EPT) ne sera pas repourvu. En outre, certaines tâches en lien à l'environnement ont été (ou sont en phase de l'être), retransmises à des services cantonaux selon la législation en vigueur, ou abandonnées pour certaines, c'est le cas des prestations radon qui seront abandonnées dans le courant de l'année 2017 (- 0,4 EPT).

Les plans directeurs et la révision du PRAC seront, en grande partie, poursuivis à l'interne. Les documents ainsi édités seront moins ambitieux que dans certaines communes, mais toutefois conformes à la législation. Le poste du chef du service de l'économie de la Ville n'ayant pas été repourvu, certaines tâches reviennent de fait au SUE en matière immobilière (recherche de surfaces administratives, de locaux commerciaux ou industriels), foncière (recherche de terrains) ou constructive (faisabilité dans l'édification d'un bâtiment et conformité de l'affectation). De fait, les secteurs marketing urbain, commerce et immobilier, planification et permis de construire du SUE travaillent très régulièrement avec la directrice du DFERE.

Afin de limiter le nombre de séances dévolues à chacun, il a été proposé la réorganisation de plusieurs commissions compétentes en matière d'urbanisme, d'infrastructures et d'aménagement du territoire et d'énergie, passant de quatre à deux.

#### 4.3.1.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Il s'agira de garantir des services de qualité, voire d'améliorer certaines prestations, malgré les nombreux efforts qui ont été consentis au niveau des ressources humaines.

Les réflexions menées sur les diverses tâches du service ont conduit à l'abandon de certaines d'entre elles. Par contre, plusieurs tâches restent des tâches légales et donc obligatoires.

Il conviendra de réfléchir encore à des synergies concernant les secrétariats et le travail administratif, notamment avec les services abrités à Passage Léopold-Robert 3. Converger vers des équipes de projets pluridisciplinaires permettrait de décloisonner certains traitements de dossiers pour gagner en qualité et en efficience.

En termes de recettes, il s'agira de trouver des solutions (sans doute par la politique de stationnement) afin de faire contribuer les pendulaires à l'utilisation du domaine public, des équipements et des infrastructures. Cela devrait favoriser l'entretien et le développement d'espaces publics de qualité dans le respect des moyens financiers de la Ville.

---

### 4.3.2 **701-712-720-721 / SERVICES TECHNIQUES**

#### 4.3.2.1 Stratégie sectorielle

Depuis 2015, les ST ont consenti à des efforts de restructuration importants, tant sur le plan des ressources humaines que dans la manière de travailler, afin de tendre à la plus grande efficience et la plus grande économicité possibles. Concernant les investissements, une limitation drastique de ceux-ci a été opérée, sans résultats financiers réels puisque de gros chantiers déjà engagés ou obligatoires ont dû être budgétés (Place de la Gare en 2015 et 2016 et Crêt-Manège en 2017). L'effort tant sur le plan du fonctionnement du service que sur la planification des investissements se poursuivra dans les années à venir, tout en notant que le risque est de léguer aux générations futures un patrimoine en termes de

routes et de canalisations marqué par un important retard d'entretien. A ce propos, le Conseil communal entend prochainement présenter au Conseil général une nouvelle planification des travaux nécessaires, le rapport du Conseil communal à l'attention du Conseil général du 29 septembre 2014 étant, vu le contexte financier, devenu caduc.

#### 4.3.2.2 Mesures déjà prises ou engagées

Initialement, le secrétariat des ST était doté à hauteur de 0.9 EPT partagé entre deux collaboratrices. Suite au départ des titulaires (mobilité interne à l'administration), le secrétariat des ST a été fondamentalement réorienté et réorganisé. En effet, à ce jour, au vu de la situation des finances de la Ville, les ST fonctionnent sans secrétariat propre. Ce manque est compensé d'une part par un report de la charge administrative sur les autres collaborateurs du service et d'autre part par le développement de synergies, de transversalité et de mutualisation du travail entre les secrétariats de tous les secteurs logés à Passage Léopold-Robert 3, soit les secrétariats de la direction du dicastère, du marketing urbain, commerce et immobilier et des permis de construire.

De surcroît, il est à noter que ces trois secrétariats délivrent aujourd'hui des prestations pour nombre de secteurs dépourvus d'équipe administrative, à savoir le SGéo, le géomètre communal, la planification, l'architecte du patrimoine, ainsi que le SARRE. Si, globalement, les choses se passent bien, force est de constater, que l'équipe administrative œuvrant pour tous les secteurs précités ne pourra guère se réduire encore.

Les ST ont également adapté la manière de travailler en cherchant à internaliser un maximum de tâches. Ainsi, il est systématiquement renoncé à recourir à des mandats externes dès lors que les compétences des collaborateurs du service permettent d'assumer les prestations requises. Le budget 2017 des prestations de tiers est ainsi ramené à CHF 15'000.- contre CHF 40'000.- en 2014 et CHF 20'000.- en 2015. Dans ce même ordre d'idée, les ST ont proposé au Conseil communal durant l'année 2016 d'utiliser un crédit d'investissement prévu pour un mandat externe (calculs statiques du mur de soutènement de la cour du collège de la Promenade) pour se doter de l'outil informatique nécessaire pour ce type de prestations. Il est toutefois à noter que cette nouvelle pratique n'est rendue possible que par le ralentissement relatif des investissements et par une redéfinition de la planification des travaux nécessaires d'entretien du patrimoine.

Les ST ont également étudié les possibilités de générer des recettes supplémentaires : le Conseil communal a d'ores et déjà proposé au Conseil général une augmentation substantielle des taxes d'équipement (*note au CC du 26 août 2015 et arrêté du CE correspondant du 23 septembre 2015*). Par ailleurs, dès qu'ils en ont l'occasion, les ST n'hésitent pas à valoriser leurs prestations, ce sera notamment le cas pour le grand chantier 2017 aux rues du Crêt et du Manège, où les ST travailleront très vraisemblablement non seulement pour la Ville mais également pour le compte des Chemins de fer du Jura (CJ) et de Viteos (cf. *Rapport du CC au CG du 4 février 2016*).

#### 4.3.2.3 Mesures à prendre à court, moyen et long terme

Une ultime mesure structurelle concernant l'équipe des techniciens pourra être prise à court ou moyen terme. En effet, en octobre 2018 au plus tard, un collaborateur des ST prendra sa retraite; il est d'ores et déjà prévu de ne le remplacer que partiellement, voire pas du tout, quitte à devoir recourir ici ou là à des mandataires.

---

### 4.3.3 **770 / SERVICE GEOMATIQUE**

#### 4.3.3.1 Stratégie sectorielle 2016-2020

Le SGéo est un service transversal qui produit et exploite des géodonnées pour tous les services de l'administration. Son rôle est de gérer et de diffuser un maximum d'informations (géodonnées) concernant le territoire communal et cela à un maximum de destinataires.

La création de bases de géodonnées, contenues dans le système d'information du territoire communal, est un atout majeur pour l'optimisation des tâches des services. Faciliter le déploiement des conteneurs enterrés d'ordures ménagères, améliorer les parcours des camions-poubelles, répartir les élèves dans les collèges en fonction de leur lieu de garde ou de résidence, mieux coordonner tous les véhicules lors du déneigement, faciliter l'installation de manifestations sportives et culturelles, poser des diagnostics sur le territoire dans le but de développer des plans directeurs, développer ces derniers, etc. Le SGéo produit des plans dans chacun de ces domaines (comme dans bien d'autres) afin qu'ils soient des outils permettant d'améliorer les prestations de notre administration.

Depuis sa création en 2005, le SGéo a centralisé plus de 300 bases de géodonnées traitant d'une multitude de thématiques. Le maintien du service permet de garantir la pérennité des géodonnées et l'autonomie de l'administration pour la gestion de ce patrimoine d'une valeur considérable.

Les objectifs minimaux en cette période de crise sont de :

- garantir la mise à jour des bases existantes;
- valoriser les géodonnées existantes en les utilisant pour faire des analyses spatiales et en les diffusant;
- créer de nouvelles bases de géodonnées lorsque leur usage permet une amélioration majeure du travail d'autres services ou lorsque l'intérêt est public.

#### 4.3.3.2 Mesures déjà réalisées ou engagées

En 2015, 3,35 EPT étaient prévus, mais le SGéo est doté actuellement de 1.9 EPT. Cette réduction découle de l'abandon d'une procédure d'engagement (en cours en février 2015) et d'un remplacement partiel suite au départ d'un collaborateur. L'effort fait en matière de ressources humaines est maximal et ne peut être poursuivi sans un risque majeur pour le maintien de l'existant.

Cette réduction de poste a occasionné une modification des prestations telles que :

- l'abandon des relevés en fouille ouverte pour mesurer les collecteurs des eaux usées, ainsi que du relevé des branchements privés;
- le transfert de compétence de l'application métier pour la gestion du cadastre souterrain des eaux usées *WasteWaterMap* (liée au plan général d'évacuation des eaux (PGEE)) vers les ST;
- l'externalisation de quelques relevés topographiques, tout en gardant la gestion du mandat au géomètre privé.

#### 4.3.3.3 Mesures à prendre à court terme

Suite à l'investissement du matériel photographique destiné à l'auscultation des revêtements routiers par photogrammétrie, le déploiement de la solution doit être réalisé en 2017. Les ST sont très demandeurs et cela facilite grandement la gestion du réseau routier et le suivi des dégradations. Cette technique, très avant-gardiste, pourrait être proposée aux communes voisines, avec la possibilité de recettes.

#### 4.3.3.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Une réflexion devra être menée portant sur le regroupement des techniciens/dessinateurs travaillant dans différents services, ceci afin d'améliorer la gestion des géodonnées.

---

### 4.3.4 200-201-210-211-212-213-230-240 / SERVICE DES BATIMENTS ET DU LOGEMENT

#### 4.3.4.1 Stratégie sectorielle

Il s'est agi, en 2015, de rassembler en un seul service les responsabilités de prise en charge du patrimoine bâti communal. Ainsi, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le rapprochement du service d'architecture et bâtiment et de la gérance communale a donné lieu à la création du service des bâtiments et du logement (SBL). Les principes de cette fusion sont de créer des synergies susceptibles de rationalisation dans des corps de métier identiques ou très proches. Il s'est agi d'unifier les procédures et d'améliorer la vision globale de l'état de l'ensemble du patrimoine construit et d'optimiser sa gestion afin notamment d'atteindre une meilleure répartition des moyens financiers à disposition et un meilleur usage des forces de travail.

#### 4.3.4.2 Mesures déjà réalisées ou engagées

L'effectif du service a été réduit de 2,68 EPT, par des départs non remplacés et des aménagements du temps de travail de certains collaborateurs. L'équipe des cadres du service a été réduite d'un 0,2 EPT et il n'y a plus qu'un chef de service; quant à la conciergerie, elle a diminué de 2,1 EPT; le solde se répartissant entre secteurs administratif et technique.

Pour ce faire, il a fallu procéder à une rationalisation des cahiers des charges et temps de travail à chaque départ de collaborateurs du secteur de la conciergerie.

La méthodologie de travail a évolué dans la mesure où désormais une seule équipe technique et un seul secteur administratif s'occupent de l'entier des dossiers liés aux bâtiments, qu'ils appartiennent au parc administratif (public) ou financier (locatif). Cela a permis un meilleur lissage du travail, donc un meilleur suivi des dossiers, notamment quant à l'adaptation des appartements et des loyers au marché.

#### 4.3.4.3 Mesures à prendre à court terme

A court terme, le SBL étudie le développement de synergies avec le service de l'action sociale (SCAS) dans la gestion des bâtiments pour personnes âgées. L'objectif étant d'optimiser les questions d'entretien des immeubles et d'élaboration et de suivi des baux (notamment en actualisant les prix des loyers afin de pouvoir dégager un financement de rénovation). Il s'agirait donc de prendre en charge les bâtiments dédiés à l'action sociale en matière de logement pour personnes âgées, soit les immeubles sis à la rue de la Bruyère 9 et les immeubles du Châtelot 5-19. Ceux-ci devraient être intégrés au patrimoine financier.

Parallèlement et toujours à court terme, le SBL étudie la possibilité d'extension du mandat pour Prévoyance.ne. Il s'agira également de mettre en place une comptabilité analytique permettant de distinguer clairement les coûts et revenus. En effet, si la situation actuelle permet une souplesse maximale, elle ne correspond pas aux légitimes nécessités d'une gestion moderne.

La reprise de la gestion des bâtiments pour personnes âgées du SCAS et l'extension du mandat de Prévoyance.ne permettraient d'augmenter les recettes du service et de la Ville.

Par ailleurs, en partenariat avec le délégué au marketing urbain et la stratégie foncière et immobilière du SUE, l'identification des immeubles non-stratégiques sur les plans urbanistique et financier se poursuivra dans la perspective de les proposer à la vente. Parallèlement, une réflexion sera menée quant à la valorisation de belles parcelles appartenant à la Ville et zonées en haute densité.

#### 4.3.4.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Une réflexion doit être menée en partenariat avec le service des sports (SS) sur la pertinence et la plus-value d'une reprise des bâtiments des infrastructures sportives par le SBL, en se posant la question de l'efficacité et de l'économie possibles d'une telle solution. Une réflexion identique devra également être menée pour les musées de la Ville.

---

### 4.3.5 125-150 / SERVICE DES AFFAIRES REGIONALES ET DES RELATIONS EXTERIEURES

#### 4.3.5.1 Stratégie sectorielle

L'implication du service se situe essentiellement à deux niveaux : un travail relationnel et la gestion des partenariats entre collectivités. A cela s'ajoute un travail de conseil et de veille stratégique. Le SARRE ne gère pas de budget d'investissement. L'objectif d'efficience se concentre sur un ciblage des coopérations, que ce soit en contributions financières ou en temps dédié, et sur une sélection des domaines clés et des interlocuteurs associés. Aujourd'hui, les questions de la mobilité extra-urbaine, des prestations sanitaires à disposition de la population et des structures de l'enseignement supérieur sont considérées avec une acuité particulière. L'évolution des relations institutionnelles et des structures politiques font également l'objet d'une attention soutenue. Les dimensions économiques et de notoriété ne sont par contre pas du ressort du service.

Suite à une période que l'on peut qualifier de collaborative tout azimut, avec la perspective de regroupements à l'échelle de la région, de répartition des services et infrastructures au sein de l'espace cantonal et de reconnaissance au niveau national et transfrontalier, une analyse critique a été amorcée en 2015 qui devrait déployer pleinement ses effets à court terme. Cela devrait déboucher sur la concentration des moyens sur des objectifs limités clairement identifiés. Cela suppose également une meilleure coordination au sein de l'administration et des autorités.

Le contexte actuel (relations entre communes, relations avec le Canton, insertion de la Ville dans les tissus institutionnels suisse et transfrontalier) ainsi que les enjeux en matière de transports et de santé notamment rendent l'action du service plus nécessaire que jamais dans un monde où la légitimité fonctionnelle n'est plus respectée et, où derrière la façade de l'apparente collaboration, la concurrence s'érige en dogme.

#### 4.3.5.2 Mesures réalisées ou engagées

Au niveau des ressources humaines, suite au départ d'une collaboratrice en juillet 2015, le 0,8 EPT ainsi libéré n'a pas été repourvu. Dans le cadre de la réorganisation des dicastères, le 0,2 EPT de secrétariat assuré par la chancellerie a été abandonné, les tâches étant assurées par le secrétariat de direction sans augmentation de dotation. Il ne reste donc qu'un poste à 0,7 EPT, celui du chef de service, partiellement financé (près de 30 %) par ses mandats de coordinateur du Réseau des Trois Villes (R3V) et de

l'Agglomération urbaine du Doubs (AUD). Ainsi, en intégrant d'autres mesures induites ou voulues du poste BSM, l'économie globale du budget de fonctionnement du service est de CHF 132'130.-, soit une diminution de 48 % des charges.

Parallèlement, une première analyse effectuée par le SARRE des cotisations payées dans le cadre de la politique régionale, y compris tourisme, a permis de réaliser une économie de CHF 151'750.- par an, soit par démission, renégociation des contributions ou par la reprise par le service de certaines prestations assurées par le RUN (AUD, R3V); ceci représente une baisse d'environ 27 % en 2016 par rapport au budget 2015.

#### 4.3.5.3 Mesures envisagées à court terme

En ce qui concerne les RH, une diminution supplémentaire remettrait fondamentalement en cause l'efficacité du service et l'existence même de celui-ci, ce qui aurait pour effet l'abandon de la défense des intérêts qu'il assure.

Une analyse complémentaire des participations de la Ville aux structures partenariales est en cours, quelques économies sont encore possibles, mais pourraient avoir des effets induits débouchant sur la disparition de certaines structures ou prestations (Centre-Jura, R3V, Commission touristique d'animation et de gestion de projets (CAPMN), Parc naturel régional du Doubs (PNRD), NoctamRUN) et remettre ainsi en question la position de la Ville dans l'espace régional. Une compensation sous forme relationnelle devra être opérée pour éviter toute crise ou marginalisation. Il s'agit d'un exercice délicat qui nécessitera une implication extrêmement forte du service. Cependant, l'économie maximale possible ne dépassera pas environ CHF 170'000.- (soit une diminution supplémentaire de 30 % par rapport au budget 2016).

#### 4.3.5.4 Mesures envisagées à moyen et long terme

Une refonte administrative pourrait voir supprimer le SARRE au profit d'un nouveau service regroupant des missions stratégiques, mais il n'est pas certain que cela génère des économies.

---

---

## **4.4**      **DJASS**

### **4.4.1**      **301-315-321 / SERVICE COMMUNAL DE L'ACTION SOCIALE**

#### **4.4.1.1**      **Stratégie sectorielle**

Le service communal de l'action sociale (SCAS) est, dans la grande majorité de son action, conditionné par des décisions cantonales. La marge de manœuvre est donc faible sur l'organisation, puisque tant les prestations, que la dotation en personnel, répondent à des lois cantonales.

La stratégie générale est de contenir tant que faire se peut l'évolution du nombre de cas, d'améliorer les procédures internes en visant une plus grande stabilité, notamment par rapport au mouvement constant de personnel, et de simplifier le travail et le contrôler.

Secteur socio-administratif: Les heures d'ouverture du guichet ont été réduites ces deux dernières années. La seule stratégie dans ce secteur, pour absorber le flux de nouvelles demandes, serait de fermer encore plus l'accès au public avec les risques de débordement que cela comporte.

Secteur social: Il n'y a pas de marge d'économies sur l'application des normes. La mise en place de procédures claires permet de faciliter les tâches dévolues aux assistants sociaux (AS) du fait que celles-ci se sont considérablement complexifiées.

Secteur administratif: Une réflexion doit être menée avec le Canton sur certaines mesures qui ont des conséquences importantes en termes de volumes de tâches, et qui ne génèrent pas les économies attendues (assurer tous les bénéficiaires chez Assura en 2016 a conduit à une augmentation de 150 factures supplémentaires par jour en moyenne). L'abandon prévu de certaines prestations (par exemple, plus de déclaration fiscale faite par ce secteur en 2017).

#### **4.4.1.2**      **Mesures réalisées ou engagées**

L'audit organisationnel mené au début de l'année 2015 a engendré des suppressions de postes de cadres intermédiaires avec effets à long terme. La répartition en trois secteurs (administratif, socio-administratif et social) a permis de supprimer un cadre à la comptabilité et un poste de responsable à l'agence AVS, en lissant les salaires de tous les conseillers AVS.

Tout le personnel étant subventionné par le Canton et répondant à une norme en matière de dotation, il n'y a, actuellement, pas d'autres mesures engagées en matière de personnel.

#### 4.4.1.3 Mesures à prendre à court terme

- Utiliser les compétences internes à la Ville pour mettre en place dans tous les secteurs des procédures de travail claires et simples;
- Instaurer un contrôle interne régulier;
- Eviter l'engagement d'assistants sociaux si l'aide sociale augmente, mais engager plutôt du personnel administratif directement relié à ce secteur. Le nombre de dossiers par AS pourrait ainsi être légèrement supérieur si ces lourdes démarches étaient assumées par une seule personne;
- Créer des synergies entre chefs de service dans le but de pouvoir se remplacer ou se suppléer (par exemple, SCAS et service de la jeunesse) en cas d'absence, congés, maladies, ou en fonction des compétences complémentaires, etc.

#### 4.4.1.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

- Réflexion sur des possibilités de mandats de prestations plutôt que sur des prestations directes;
  - Réflexion sur l'introduction de taxes (attestations demandées par des professionnels, demandes de réimpressions de dossiers par des curateurs.);
  - Réflexion à mener sur une rationalisation du travail sur le plan cantonal, notamment dans certaines démarches administratives répétées huit fois dans les huit services sociaux régionaux (suivi de contentieux par exemple);
  - Réfléchir à des synergies avec le Guichet Social Régional du Locle, notamment;
  - Obtenir des modèles de canevas de procédures cantonales pour ce qui relève de l'application cantonale des directives;
  - Inciter les bénéficiaires à collaborer aux manifestations sportives et culturelles organisées par les services de la Ville (stratégie sur la santé et sur la participation citoyenne, réduction du risque d'isolement et des coûts de la santé et diminution du besoin d'aide sur le long terme).
-

#### 4.4.2 **520-521-524-525 / SERVICE DES SPORTS**

##### 4.4.2.1 Stratégie sectorielle

Dès 2015, le service des sports (SDS) a entrepris une réflexion sur ses pratiques et les prestations délivrées. L'arrêt des projets en cours qui faisaient l'objet d'un plan d'assainissement des infrastructures et qui avaient reçu l'aval du CC et du CG a engendré une baisse de l'activité pour la direction du service. C'est ce constat qui a amené à proposer une partie des mesures de réorganisation décrites ci-dessous.

##### 4.4.2.2 Mesures réalisées ou engagées

2015: Suite à la démission d'un agent technique sur le site des Mélèzes et à son non-remplacement, le SDS s'est réorganisé à l'interne de la manière suivante :

- En limitant les plages d'ouverture des piscines et patinoires
- En fermant la piscine des Arêtes pendant six semaines par année au lieu de trois
- En supprimant l'activité des agents techniques à la patinoire après 22h00 et en la remplaçant par une ronde de surveillance par une société privée
- En reprenant la gestion de la piscine de Numa-Droz ainsi que de son agent technique, ce qui a permis une optimisation du poste.

La proposition du Conseil communal d'une baisse volontaire d'activité de 0.1 EPT (1 à 0.9 EPT) a été sollicitée par le responsable technique du secteur terrain vert et salle de sport. Celle-ci est entrée en vigueur en novembre 2015. Cette mesure deviendra définitive en novembre 2016.

2016: Suite à l'arrêt des projets de rénovation en cours (Centre aquatique des Mélèzes, terrain synthétique des Foulets, etc. selon le plan 2008-2024 adopté par le CG), une réflexion a été menée pour réorganiser le travail du chef de service et du responsable des infrastructures. Ce dernier a repris un certain nombre de tâches du chef de service (essentiellement le suivi financier du SDS et la production de certains rapports). Cette réorganisation a permis de proposer au CC une réduction de 0.35 EPT de son poste. Cette proposition ayant été acceptée, elle est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2016 pour une durée de deux ans (départ à la retraite du chef de service).

#### 4.4.2.3 Mesures à prendre à court terme

Dans le cadre des nouvelles mesures à réaliser à court terme (01.01.2017), le SDS propose de renoncer à la stagiaire manifestations (0.8 EPT sur 11 mois) et de reporter le travail sur l'assistante des manifestations en la nommant "chargée de missions" avec une augmentation de 0.15 EPT de son temps de travail (total mandat à 0.4 EPT avec un gain d'efficacité) ainsi que sur la stagiaire MPC qui travaille déjà à temps complet pour les sports depuis le 1<sup>er</sup> septembre (abandon du 0.5 EPT du service des affaires culturelles suite à la réorganisation des dicastères).

#### 4.4.2.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

En 2018, le SDS verra le départ à la retraite, d'une part d'un responsable des machineries et d'autre part, du chef de service. Ces deux départs permettront de mener une réflexion globale sur le fonctionnement du service et les prestations à délivrer, avec à la clé, d'éventuels regroupements et l'abandon de certaines prestations.

---

### 4.4.3 **311-482-483 / SERVICE DE SANTE ET PROMOTION DE LA SANTE**

#### 4.4.3.1 Stratégie sectorielle

Le service de santé et promotion de la santé (SSPS) est composé de trois centres : le Centre de santé scolaire, le Centre de santé sexuelle – planning familial et le Centre d'orthophonie. Chaque centre a une spécificité métier et un personnel différencié par sa formation. Le spectre d'action du SSPS touche d'une part, les personnes ayant des besoins spécifiques propres à chaque centre et d'autre part, la population en termes de santé au sens large. Le SSPS mène des actions spécifiques telles que la prévention solaire, l'hygiène de vie et la prévention des cancers et les maladies sexuellement transmissibles telles que le VIH, etc.

#### 4.4.3.2 Mesures réalisées ou engagées

L'effectif du Centre d'orthophonie a été diminué 0.2 EPT suite au départ à la retraite d'une orthophoniste.

Ville santé OMS s'est concentrée sur les besoins des services et non plus sur les projets propres du groupe de travail. De ce fait, Ville santé OMS ne dispose plus de budget depuis le début de cette année civile. La certification Ville santé OMS apparaît seulement comme soutien aux projets initiés soit par la Ville, soit par des associations locales.

Le concept "La Chaux-de-Fonds, c'est bon pour la santé" sera limité à la recherche de médecins de famille seulement et plus aux pédiatres. Le quota des médecins pédiatres est atteint pour les 20 prochaines années. Dès lors, la présence de la Ville aux congrès de médecine se limitera à deux par année au lieu de quatre.

#### *4.4.3 Mesures à prendre à court terme, moyen et long termes*

La suppression et la réduction de certaines prestations réduiront le budget 2017 (BSM). Parallèlement, une réflexion sur le temps de travail du personnel du Centre de santé scolaire sera menée.

Une réflexion est en cours afin de trouver des aides financières.

---

#### **4.4.4 115-550-551-552 / SERVICE DE LA JEUNESSE**

##### *4.4.4.1 Stratégie sectorielle*

Il y a peu de marge de manœuvre pour les secteurs du pré et du parascolaire, ces secteurs étant largement conditionnés par des décisions cantonales. Concernant le préscolaire, les objectifs cantonaux sont atteints. Cependant, il manque un certain nombre de places en parascolaire.

##### *4.4.4.2 Mesures réalisées ou engagées*

Secteurs pré et parascolaire et animation socio-culturelle : Dès 2015, des décisions ont été prises. La plus importante a été de renoncer à l'ouverture d'une quatrième structure d'accueil à la rentrée 2015-2016. La non-ouverture de cette structure a représenté une économie de près de CHF 350'000.- aux comptes 2015 et près de CHF 800'000.- dès 2016. Au niveau de l'accueil, le changement du type de prestations liées aux repas, a permis de très substantielles économies par rapport au prestataire précédent, près de CHF 100'000.- sur la base du même nombre de repas. Un important travail a été réalisé avec le Canton afin d'optimiser les priorités d'accueil dans le but de respecter l'esprit de la loi et les priorités permettant un meilleur taux de facturation.

Un poste administratif a été réduit de 0.2 EPT et un animateur socioculturel à 0.7 EPT n'a pas été remplacé. Bien que dans le pré et parascolaire la marge de manœuvre de la Ville soit étroite, une réduction de 0.2 EPT de coordinateur de l'accueil a été consentie.

Parlement des Jeunes: Les montants ont été réduits, dans un premier temps de 10%, pour atteindre 50% lors du dernier exercice. Le budget proposé permet de continuer à faire vivre cet organe avec l'assurance que les projets de jeunes pourront encore se développer, même de façon modeste.

#### 4.4.4.3 Mesures à prendre à court terme

L'ensemble des missions du service sont analysées en définissant quelles sont les prestations qui peuvent être abandonnées et quelles sont les économies à réaliser. Pour le secteur de l'animation, un certain nombre de prestations seront supprimées : deux semaines de camps sur l'année en moins et l'offre durant les vacances du 1<sup>er</sup> mars, mais également certains petits projets comme *les Samedis des agités* à la piscine des Arêtes. Ces mesures permettront de substantielles économies, dans le domaine des BSM, mais également en termes de charges salariales avec notamment la suppression de 16 contrats à la semaine pour les moniteurs partant en camps de vacances. Cela va également diminuer les subventions accordées aux clubs et sociétés qui accueillent les enfants durant la semaine du 1<sup>er</sup> mars.

#### 4.4.4.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Les diminutions de prestations énumérées plus haut permettent de maintenir la mission du service en réduisant drastiquement les montants accordés aux secteurs, mais en maintenant une présence et une action auprès de la population. A long terme, si d'autres économies devaient être réalisées, il serait nécessaire de revoir l'ensemble de la mission du service et de procéder à des suppressions de postes.

Cependant, une réflexion doit être menée pour que le Canton mette en place un pot commun communal comme c'est le cas pour l'action sociale. En effet la part payée par les parents étant proportionnelle à leurs revenus, cela prétérite des communes qui ont une structure de population plus fragile.

---

---

## **4.5**      **DICI**

### **4.5.1**      **420-430-435-440-445-450-455 / ECOLE OBLIGATOIRE**

#### **4.5.1.1**    **Stratégie sectorielle**

La marge de manœuvre dans le secteur de l'enseignement obligatoire est restreinte dans la mesure où elle dépend de directives romandes (plan d'étude-s romand-PER) et de contraintes cantonales (avec un subventionnement très partiel). Seule l'organisation communale est véritablement du ressort de la Ville. De ce point de vue, la stratégie engagée consiste à revoir les prestations non obligatoires, sans toucher aux prestations en lien direct avec l'enseignement.

Parmi les différentes politiques sectorielles de la Ville, l'enseignement obligatoire représente un domaine particulièrement sensible du fait qu'il constitue un socle incontournable pour le présent et l'avenir de la cohésion sociale et économique de notre population. Du reste, l'école obligatoire vit depuis plusieurs années des réformes continues et éprouvantes pour le personnel enseignant, avec une mise à disposition souvent insuffisante de moyens financiers et pédagogiques. Les exigences toujours plus fortes, la complexification de l'organisation de l'enseignement, la pression des familles, l'augmentation constante des situations d'élèves en situation problématique, l'intégration d'enfants souffrant de handicap dans les classes régulières. Tous ces facteurs cumulés font que toujours plus d'enseignants se retrouvent dans des situations d'épuisement professionnel, comme en fait écho un rapport cantonal à venir, et de découragement face à l'évolution du métier.

Dans cette situation, les efforts de l'EOCF pour contribuer à l'assainissement des finances de la Ville se concentrent sur l'abandon ou la réduction de prestations qui, d'une part, n'augmentent pas davantage encore la pression sur le corps enseignant et, d'autre part, ne prétéritent pas trop les conditions d'encadrement et de socialisation des élèves en général et de soutien aux élèves en difficulté. Parallèlement, elle poursuit ses réflexions quant à la mise en place de projets pédagogiques qui lui permettront, malgré la conjoncture difficile, d'avancer de manière positive.

#### 4.5.1.2 Mesures réalisées ou engagées

Dans le cadre du budget 2015, l'EOCF avait déjà pris les mesures suivantes qui sont actuellement réalisées et qui continuent à déployer leurs effets:

Dans le cadre du budget 2015, l'EOCF avait déjà adopté plusieurs mesures d'économie, qui continuent à déployer leurs effets, pour un total d'environ CHF 400'000.- par année. Différents budgets ont été réduits, comme par exemple l'achat de matériel d'enseignement, l'entretien des bâtiments et du mobilier scolaire, les foyers d'accueil, les spectacles scolaires ou la fête annuelle du personnel enseignant. Les subventions au Foyer de l'écolier et au Collège musical ont également été réduites.

En outre, deux mesures concernant le personnel ont été réalisées: une diminution de 0.5 EPT de la dotation du personnel de direction et de 1 EPT au niveau du personnel de secrétariat.

Il faut également mentionner un nombre important de mesures de rationalisation, simplification, regroupements concernant les tâches et les processus de travail adoptées tout au long de ces dernières années.

Au niveau des recettes, il est à relever que la mise en place du Centre régional de performance pour le ski nordique (CRP) au collège des Crêtets depuis août 2016 et qui accueille des élèves d'autres cercles scolaires, génère des recettes d'écolage non négligeables.

#### 4.5.1.3 Mesures à prendre à court terme

À court terme, les mesures suivantes sont envisagées:

- Nouvelle réduction de CHF 25'000.- de la subvention au Collège musical dès 2017. Au total, cette subvention aura donc été réduite de CHF 100'000.-.
- Réorganisation des centres de documentation, adaptation des tarifs de location de salles (10% d'augmentation, soit CHF 21'600.-), suppression ou réforme du mode de facturation des camps scolaires et des échanges linguistiques, réflexion autour des activités complémentaires facultatives (ACF), des spectacles scolaires et des transports scolaires.

En plus de ces mesures, le renoncement à 0.1 EPT d'assistant scolaire en lien avec le remplacement d'un départ a été récemment décidé. Ce type de mesure, même mineure, tient compte de la situation de la Ville.

#### 4.5.1.4 Mesures à prendre à court, moyen et long termes

Il est envisagé de renoncer à des projets de constructions scolaires ou de restructurations de bâtiments onéreuses pour faire face aux besoins en classes supplémentaires, notamment en lien avec la réforme du cycle 3 et l'évolution démographique: à la rentrée d'août 2018, une augmentation de 47 élèves en 1<sup>ère</sup> année par rapport aux effectifs actuels est prévue. Ce nombre correspond à l'ouverture de deux classes et demie. D'autres solutions moins onéreuses ont été adoptées, comme par exemple rendre au maximum les salles de classes polyvalentes et acquérir du matériel informatique mobile.

En outre, d'autres solutions sont envisagées: récupération des locaux des centres de documentation (cf. mesure d'économie au point 3) et analyser la possibilité de transformer les appartements de concierges résidents en salles de classe.

Des contributions supplémentaires sont en cours de négociation avec les Communes partenaires du Cercle scolaire de La Chaux-de-Fonds: Les Ponts-de-Martel, La Sagne, Brot-Plamboz et Les Planchettes. En effet, les effectifs des classes de leurs collèges correspondent de moins en moins aux normes cantonales (18 élèves au cycle 1, 19 au cycle 2 et 20 au cycle 3), notamment suite à la réforme du cycle 3. Les autorités de ces Communes ont donc été sollicitées dans le but d'une participation financière qui compenserait les surcoûts dus aux faibles effectifs.

Des projets sont menés, notamment avec un réseau de PME, visant à réduire les risques de marginalisation des élèves décrocheurs en faisant un pont avec le monde du travail. Si les mesures prévues portent leurs fruits, l'économie à terme toucherait davantage l'action sociale que l'école.

---

#### 4.5.2 **500 / AFFAIRES CULTURELLES**

##### 4.5.2.1 Stratégie sectorielle

La culture représente un des facteurs attractifs importants de la Ville de La Chaux-de-Fonds. Outre les musées et la Bibliothèque de la Ville, cela concerne notamment les arts vivants (Centre neuchâtelois des arts vivants hébergé au sein du TPR, vitalité du Centre de culture ABC, La Plage des Six-Pompes, Bikini Test, activités du Zap Théâtre et du Théâtre des Abeilles, musique contemporaine, etc.), le patrimoine (Art nouveau, valorisation de l'héritage de personnalités telles que Le Corbusier, Cendrars, Monique Saint-Héliar, etc.) et d'autres activités rayonnant loin en

Suisse romande (Club 44, Quartier Général, Ludesco, etc.). Ces activités impliquent toutes l'engagement personnel d'habitants de la région, qui les portent à bout de bras. Certaines suppressions de subvention aux acteurs culturels concernés peuvent donc être irréversibles par rapport à la survie de certaines associations. La stratégie est donc de soutenir dans la mesure du possible l'offre actuelle mais plus modestement, sans mettre en péril les organisations, sachant que celles-ci doivent toutefois réduire leur offre.

En outre, les subventions versées aux acteurs culturels créent un effet de levier nécessaire et important pour obtenir en faveur de notre ville d'autres soutiens (Loterie Romande, Canton, fondations, sponsors) et générer des recettes directes et indirectes (taxe sur les spectacles, salaires, nuitées, prestations de tiers, etc.).

#### 4.5.2.2 Mesures réalisées ou engagées

En 2015, une première baisse de 10% a été appliquée selon ces principes. Une baisse cumulée de 15% est appliquée en 2016. La limite de ces principes est atteinte. Toute nouvelle baisse des subventions impliquerait la mise en péril d'un acteur culturel. Dans l'offre actuelle, aucune organisation ne présente les caractéristiques permettant de faire un tel choix (essoufflement, qualité insatisfaisante de l'offre, redondance ou saturation dans un domaine, etc.).

Au niveau des ressources humaines, le service a déjà renoncé à 50% de personnel en formation au niveau de son secrétariat. Par ailleurs, les budgets liés à la billetterie de la Ville et à la Fête de Mai ont aussi été déjà fortement réduits en 2015 et 2016.

#### 4.5.2.3 Mesures à prendre à court terme

Ces dernières années, les affaires culturelles ont réalisé plusieurs projets (présence de la Ville au Salon du livre de Genève 2013, agenda culturel mensuel, affichage culturel, festivités de réouverture de la Salle de musique, etc.). Aucun nouveau projet ne pourra être réalisé prochainement, sauf à coûts neutres.

#### 4.5.2.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Il s'agit principalement de mettre les ressources personnelles du service à disposition des acteurs culturels pour chercher avec eux tous les moyens envisageables permettant de compenser autant que possible les baisses de subvention (réseaux régionaux et nationaux du service, accompagnement stratégique, conseils dans la réduction de l'offre et sa coordination au niveau local, etc.).

On constate enfin que de nombreuses initiatives culturelles ont vu le jour à La Chaux-de-Fonds dans les années 1990, qui étaient pourtant aussi marquées par des difficultés financières. On observe actuellement l'émergence d'un mouvement similaire – qui ne peut être que positif pour notre ville et son attractivité future. Il convient donc d'y prêter attention et de ne pas empêcher l'éclosion de ce qui pourrait constituer des éléments importants pour l'avenir de la Ville. En ce sens, le service souhaite développer, en collaboration avec d'autres services de la Ville (SBL, SP, SEP, Communication, ...) ainsi qu'avec des acteurs privés, une stratégie basée sur trois axes :

- Musiques actuelles (production, enregistrements, résidences, concerts), notamment par la mise en place d'une plateforme d'encouragement réunissant les principaux intervenants (salle de concert, studio d'enregistrement, label) et d'une plateforme de partage de matériel pour salles et festivals au niveau régional.
- Arts visuels et appliqués (peinture, graphisme, design, mode, LAC), notamment par la mise à disposition (location à tarif adapté) de locaux inoccupés ou sous-occupés en ville, le soutien à un événement d'ampleur supra-régionale lié au graphisme voire à d'autres arts appliqués, la valorisation et la coordination d'activités dans ces domaines (galeries d'art, bon pied bon art, art dans l'espace public).
- Tournages et shooting (fictions/documentaires/films d'animation/publicités/mode), notamment par la mise à disposition d'espaces publics et de locaux ainsi que par la facilitation des processus dans une démarche concertée.

---

#### 4.5.3 **501-502 / BIBLIOTHEQUE DE LA VILLE**

##### 4.5.3.1 Stratégie sectorielle

Dans le cadre de la modification de la Loi sur la protection des biens culturels du 7 mars 1995, qui deviendra la *Loi sur la sauvegarde du patrimoine culturel (entrée en vigueur courant 2017)*, plusieurs articles sont consacrés aux fonds documentaires. C'est dire que l'ancrage des missions patrimoniales de l'institution sera assuré par cette nouvelle loi qui vise, via

le renouvellement de Convention Ville-Etat<sup>3</sup>, un financement plus approprié à ses tâches d'importance cantonale. Dans l'attente de cette reconnaissance, nous devons préserver l'intégralité de la partie patrimoniale de notre institution, en affaiblir sa part scientifique (pour laquelle nous nous battons depuis 10 ans) semble aujourd'hui inadéquat.

En ce qui concerne, en revanche, les autres secteurs couvrant les services de la Bibliothèque dits de proximité, lecture publique et discothèque, les plus visibles aux yeux du public, la direction a fait deux propositions qui doivent être comprises conjointement, l'une portant sur la centralisation des prêts, l'autre sur l'installation de la RFID (prêt et restitution des documents automatisés) qui a fait l'objet d'une demande de crédit. La RFID peut être génératrice d'économies d'échelle à moyen terme, mais cette nouvelle configuration nécessite, tant du côté de la fusion que du système, d'être affinée en perspective de la mise en production de la future structure organisationnelle.

Il faut aussi rappeler que les bibliothèques ont déjà réduit de façon importante leurs ressources en personnel en diminuant de 1.3 EPT (BV) et 0.35 EPT (BJ) en 2015, ce qui nécessite une certaine prudence dans la perspective de suppressions complémentaires qui pourraient créer de réelles difficultés.

#### 4.5.3.2 Mesures réalisées ou engagées.

Deux postes de stagiaires budgétés en faveur du CAS en archivistique n'ont pas été repourvus (CHF 35'966.-) en 2016. Pour 2017, il est envisagé de réduire d'un poste cette offre de stage (CHF 17'988.-) et de supprimer de 0.2 EPT le chargé des applications informatiques (CHF 17'000.-). D'autres mesures pourront encore être prises en fonction d'un départ à la retraite en 2018 dans la partie salle de lecture, livres anciens, etc.

#### 4.5.3.3 Mesures à prendre à court terme

La réorganisation des centres de documentation des collèges va générer un flux supplémentaire d'élèves et de visites de classes auprès des Bibliothèques des Jeunes. En effet, comme cette activité est inscrite dans le PER (cycle 2 et 3), les sollicitations de l'école ne manqueront pas.

---

<sup>3</sup> Convention entre l'Etat de Neuchâtel et la Ville de La Chaux-de-Fonds concernant l'aide du canton à la Bibliothèque de la Ville (2002-2007) prorogée depuis 2008

Pour éviter sans frais et surtout sans contraintes et de manière prévisionnelle cette suppression, il convient de maintenir le 0.25 EPT, dès la rentrée scolaire 2017, pour les BJ. Cette mesure est absorbée avec les économies à la clef.

Le transfert du poste de bibliothécaire des musées MBA et MH (0.5 EPT) sur le budget des musées (poste créé en 2004 pour permettre aux musées d'aboutir au traitement de leurs fonds documentaires et à l'utilisation des techniques identiques à celles de la BV tant du point de vue de la classification que celle du système informatique), doit être envisagé car les objectifs semblent en voie d'être atteints. S'il devait être mis en veilleuse au profit des fonds documentaires du MIH, tant qu'une solution viable ne sera pas trouvée, il ne met pas en péril le fonctionnement des musées.

#### *4.5.3.4 Mesures à prendre à moyen et long termes*

Il s'agira de faire reconnaître la Bibliothèque de la Ville comme Bibliothèque cantonale (dossier qui a capoté en 2011). D'autres mesures permettraient des économies d'échelles en envisageant le regroupement de la Bibliothèque des Jeunes de Ronde 9 (BJ) à Numa-Droz avec la ludothèque. On pourrait aussi regrouper des archives communales à Numa-Droz et imaginer davantage de lien entre le poste de directeur des Bibliothèques et celui d'archiviste communal.

Enfin, compte tenu de l'importance accordée au numérique il conviendrait de réfléchir à la création d'un portail d'accès unique au patrimoine conservé par les institutions culturelles de la Ville (archives, bibliothèques, musées), ou autres services afin d'en fédérer l'accès et mieux le valoriser tant auprès des chercheurs que du public (comme l'ont fait les cantons de Genève et du Tessin). Ce projet multidisciplinaire, qui nécessite de mettre les acteurs concernés autour d'une table, permettrait en effet de porter une réponse cohérente à des questions toujours plus importantes et problématiques qui demandent un large éventail de compétences et de moyens. Parmi ces questions, l'idée de promouvoir l'adoption d'outils, méthodes, standards partagés et ouverts capables de rechercher dans des bases de données différentes. En améliorant la connaissance et la perception des acteurs du service public, de leurs produits et prestations, on assure un retour sur les investissements et on contribue à ce que la société civile puisse reconnaître et s'approprier les valeurs de ce patrimoine.

---

#### 4.5.4 **513 / MUSEE INTERNATIONAL D'HORLOGERIE (MIH)**

##### 4.5.4.1 Stratégie sectorielle

Le MIH a pour mission de conserver et de valoriser une collection d'objets et une documentation spécialisée de tout premier ordre au niveau international dans le domaine de la mesure du temps. Il constitue une attraction majeure pour les touristes extérieurs, il représente une fierté pour les habitants de la ville et répond au besoin de ses industries.

La position du MIH n'est pas un acquis, mais le résultat d'un travail et d'une volonté de plusieurs générations de politiciens, d'industriels, de conservateurs et de bénévoles depuis la décision de la Ville de créer un musée d'horlogerie, en 1902.

Aujourd'hui, l'objectif est de conforter le MIH comme institution de référence mondiale dans le domaine de l'horlogerie en garantissant la plus grande accessibilité possible à ses collections et en renforçant son niveau de profitabilité pour la Ville, le Canton et ses acteurs.

##### 4.5.4.2 Mesures réalisées ou engagées

Depuis 2015, les mesures suivantes ont été appliquées :

- non reconduction des contrats des collaborateurs chargés de mettre en œuvre la Bibliothèque des musées, soit une économie de 1.8 EPT. À cela s'ajoute 0.25 EPT de bibliothécaire MIH également vacant. La situation n'est ainsi pas satisfaisante à moyen et long terme. Il s'agira de trouver une solution modeste et acceptable pour les musées.
- baisse de plus de 30% des biens, services et marchandises (BSM) du MIH entre comptes 2014 et budget 2017 (à ce jour)
- révision des tarifs de certaines prestations : visites guidées scolaires et locations de salles.
- diminution du personnel vacataire, diminution de 0.2 EPT de restaurateur horloger et de 0.6 EPT de stagiaire au secrétariat, adoption des mesures incitatives de diminution du taux d'activité de 0.1 EPT et renoncement au crédit spécial d'étude pour la réhabilitation de l'atelier Progrès 68 sur le budget des investissements 2015.

#### 4.5.4.3 Mesures à prendre à court terme

Redéfinition du poste de conservatrice adjointe avec une économie dès octobre 2016. Un changement de profil doit permettre d'assurer un niveau minimal de prestations du Centre de documentation : gestion de la bibliothèque, des archives, accueil des usagers et réponses aux chercheurs (222 demandes en 2015) et de pérenniser la collaboration avec l'UniNE tout en engendrant une économie salariale à long terme liée à la suppression d'un poste de cadre à la direction du MIH.

#### 4.5.4.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Une restructuration plus profonde est envisageable avec des économies possibles sur les taux d'activités de l'ordre de 0.3 EPT d'ici janvier 2018. En regard à son budget global, l'excédent de charges du MIH est en constante diminution ces dernières années, passant de CHF 2 millions. (BU 07) à CHF 1.4 million (BU 17). Cette tendance est à poursuivre, notamment par l'intermédiaire de contributions extérieures pour des projets spécifiques (mécénat et sponsoring) et d'échanges de prestations (musées, médias) qui sont autant d'aides pour couvrir toutes les missions du musée.

La sous-dotation en personnel dans plusieurs secteurs du MIH (conservation, bibliothèque, documentation, recherche, médiation, communication) n'est toutefois pas viable à long terme sans mesures complémentaires permettant de réaliser certaines activités de manière transversale dans le dicastère. Une pluri-annualisation de certaines lignes budgétaires, notamment en lien avec les expositions, permettrait de s'assurer une marge de manœuvre et une mise en valeur de nos richesses malgré la baisse des budgets.

### 4.5.5 **514 / MUSEE DES BEAUX-ARTS (MBA)**

#### 4.5.5.1 Stratégie sectorielle

À l'origine un musée privé, financé par les industriels de la Ville, le MBA témoigne des liens forts entre l'horlogerie et les arts visuels. Aujourd'hui, il conserve, étudie, présente et valorise une collection de plus de 6'000 œuvres d'art régional, national et international. Régulièrement prêtées et présentées dans le monde entier (depuis 5 ans, notamment en Allemagne, Autriche, Chine, Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Grande Bretagne ou Japon) ces œuvres constituent une importante carte de visite pour la Ville, de même que les expositions conçues par le musée et circulant à l'étranger (*Le Corbusier - Mastering the image*, exposition

itinérante présentée en Inde en 2015-2016 à Chandigarh, New Delhi, Ahmedabad, Mumbai, Kochi & Chennai). Les expositions et les activités organisées au musée attirent régulièrement l'attention des médias, offrant à la Ville une visibilité positive régulière dans les journaux, à la radio et à la télévision (6 articles ou émissions par mois en moyenne en 2014, 1.5 en 2015 (année de fermeture du musée), 3 en 2016), de même que sur les réseaux sociaux (plus de 5'000 abonnés Facebook suisses et étrangers). Son programme de médiation diversifié s'adresse à un large public, fortement renouvelé ces dernières années, en augmentation de près de 40% depuis 10 ans (10'000 visiteurs en moyenne en année normale, jusqu'à 17'000 en cas d'exposition de prestige).

#### 4.5.5.2 Mesures réalisées ou engagées

Pour assurer des tâches essentielles dans les domaines de la conservation et de l'inventaire, longtemps négligées malgré le risque de provoquer à terme des coûts supplémentaires, le musée développe depuis longtemps des stratégies faisant appel à l'engagement de stagiaires et de civilistes. Tout en permettant des économies très significatives, elles nécessitent un encadrement minimal de ces personnes qualifiées bien qu'encore en formation. À titre d'exemple, un civiliste peut permettre jusqu'à CHF 70'000.- d'économies par rapport à un collaborateur scientifique.

Le musée a également développé depuis plusieurs années une stratégie active et régulière de recherche de sponsors, permettant un complément de budget pour les expositions temporaires et les animations se chiffrant en centaine de milliers de francs. Rendu possible notamment par l'engagement de la Société des amis du musée, cette stratégie n'est viable qu'avec un soutien financier minimum de la Ville, fixée comme prérequis par de nombreux sponsors institutionnels. À titre d'exemple, les subventions ont atteint CHF 200'000.- en 2013, CHF 490'000.- en 2014 et devraient atteindre un montant de plus de CHF 400'000.- en 2016.

Depuis sa réouverture en 2015, le musée a encore pris les mesures suivantes :

- Fortes économies dans le domaine des biens, services et marchandises (-36% de CHF 857'700.- en 2014 à CHF 547'800.- pour 2017). Une réduction de plus de 30% prive déjà l'institution des moyens matériels qui lui permettent d'assurer pleinement les missions qui sont celles d'un musée : acquérir, conserver, étudier, exposer, publier.
- Augmentation du prix des billets d'entrée et des visites guidées.

- Au niveau du personnel, remise à plat des cahiers des charges des collaborateurs du MBA pour permettre une meilleure efficacité avec des moyens réduits; diminution de 40% des frais destinés à la formation professionnelle; renoncement à la couverture des charges des affiliations professionnelles ICOM pour la majorité des collaborateurs du MBA.
- Renoncement au déménagement de la Bibliothèque du MBA à la future Bibliothèque des Musées.
- renoncement à l'engagement d'un chef de projet externe, assumé par la conservatrice - contrairement aux précédents grands projets d'expositions phares comme Le Corbusier (2012) et Cendrars (2014) - pour le projet prévu de longue date: *L'Utopie au quotidien. Objets soviétiques 1953 – 1991*.

#### 4.5.5.3 Mesures à prendre à court terme

Il est envisagé de prendre les mesures suivantes :

- Diminuer le nombre d'expositions et leur ampleur
- Rendre payantes les visites "promotionnelles" (pour célibataires, visites-sandwich, etc.)
- Etudier la mutualisation des équipes d'accueil des musées.

#### 4.5.5.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Il est envisagé de prendre les mesures suivantes :

- Recherche de sponsors annuels
  - Location du hall du musée pour des réceptions
  - Développement des animations payantes (anniversaires, sorties d'entreprises, etc.)
  - Réflexion autour des ouvertures spéciales gratuites en dehors des heures d'ouverture pour les écoles
  - Poursuite de la recherche de stratégies de réduction de coût des expositions (expositions temporaires centrées sur la collection, réduction des frais de transport, partage des coûts avec d'autres musées suisses et étrangers...)
-

## 4.5.6 512 / MUSEE D'HISTOIRE (MH)

### 4.5.6.1 Stratégie sectorielle

Depuis sa rénovation, achevée en 2014, le MH permet, au travers de sa collection permanente et de ses expositions temporaires, de mieux connaître les hommes et les femmes qui ont fait et qui font La Chaux-de-Fonds. Il relie le passé au présent. C'est un lieu qui crée des liens : entre la ville et ses habitants ou ses visiteurs, qui peuvent ainsi mieux la connaître, entre les gens d'ici et ceux arrivés récemment d'ailleurs, entre les générations. A l'échelle du parc des Musées, l'histoire constitue le fil rouge qui relie l'horlogerie et les beaux-arts. Elle permet de savoir qui étaient celles et ceux qui ont fabriqué certaines pièces des collections du Musée international d'horlogerie et de connaître le rôle de collectionneurs et de mécènes des patrons horlogers qui ont enrichi le patrimoine du MBA et celui du MIH.

La création de liens se fait notamment par les activités de médiation qui facilitent l'accès de divers publics au musée. La mise à niveau du MH s'est aussi concrétisée par l'adoption d'un horaire d'ouverture commun et l'offre d'un billet valable dans les 3 musées durant 3 jours ou durant une année.

### 4.5.6.2 Mesures réalisées ou engagées

Mesures concernant le personnel :

- Pas de surveillant en semaine car l'hôtesse d'accueil peut compter sur la présence du personnel de l'administration en cas de nécessité.
- Pas de prolongation du contrat de l'assistant en information documentaire (AID) à 0.8 EPT en 2015 (chargé de préparer le déménagement de la bibliothèque du MH).
- Non remplacement du congé d'une collaboratrice scientifique à 0.5 EPT, non engagement de personne en formation prévu, suppression de l'accueil de civilistes.

Recherches de fonds privés :

- La Société des amis (SAMH) a réuni CHF 500'000.- de dons destinés à la muséographie du musée rénové.
- Soutien de la SAMH pour une publication, l'organisation de conférences et des activités de médiation et recherche de fonds avec l'association partenaire pour l'exposition temporaire prévue en 2016.

Hausses de tarifs :

- Dès la réouverture : augmentation du prix des entrées, des visites guidées. Introduction d'offres payantes : organisation d'anniversaires, location de la salle de conférence.

Divers :

- Prestations en nature offertes au lieu d'une subvention : mise à disposition de la technicienne de musée durant 3 jours à la Fondation Léon Perrin Môtiers (nettoyage d'œuvres à photographier en vue d'une publication).

Globalement, le MH a subi de fortes économies dans le domaine des Biens, services et marchandises (BSM). Dans ce domaine, on atteint une réduction de 32% entre le BU2015 et 2017. Une telle réduction prive l'institution des moyens matériels qui lui permettent d'assurer de manière optimale les missions qui sont celles d'un musée : acquérir, conserver, étudier, exposer, publier. Un effort est fait pour augmenter les revenus, notamment par les ventes de la boutique.

#### 4.5.6.3 Mesures à prendre à court terme

La part de fonds privés nécessaires pour la réalisation d'expositions temporaires de qualité pourra difficilement augmenter dans le futur. Vu l'importance des sollicitations, des fondations ont déjà annoncé qu'elles ne soutiendraient pas le MH en 2017 et parfois 2018. Le MH court le risque que des sponsors ou des mécènes publics diminuent leur soutien pour des activités qu'ils considèrent comme relevant des missions de base d'un musée, qui plus est appartenant à une collectivité publique. Un tournus dans l'organisation des expositions temporaires entre les trois musées du parc et une redistribution équitable des ressources destinées aux prestations de services de tiers et à la promotion sont des pistes à étudier pour palier à ce risque.

#### 4.5.6.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Vu la probable retraite de la conservatrice en 2018, il s'agit de réfléchir aux moyens d'assurer la pérennité du MH comme un service autonome. Dans cette perspective, les ressources humaines devront être suffisantes pour garantir les missions du musée, y compris celles qui ne sont pas visibles immédiatement par le public, et la transmission de la mémoire de l'institution.

Tout en gardant trois musées séparés, il faut rechercher toutes les synergies possibles entre les trois institutions du parc en ce qui concerne les ressources humaines et financières.

---

#### 4.5.7 **511 / MUSEE D'HISTOIRE NATURELLE (MHNC)**

##### 4.5.7.1 *Stratégie sectorielle*

Le MHNC est fermé depuis juillet 2014 afin d'optimiser le travail sur les collections et faire aboutir le projet Zoo-Musée (prévu à l'origine entre fin 2016 et mi 2018). Véritable archive du vivant, il a pour mission de mieux faire connaître et comprendre le monde naturel dont l'homme dépend. Il est pour tous (petits et grands) un lieu privilégié de sensibilisation et d'éducation à la nature, à l'environnement et au développement durable.

Cependant, force est de constater qu'aujourd'hui, au vu des difficultés que connaît notre Ville, ce projet soutenu tant par la population que par le politique ne pourra voir le jour sous cette forme dans les années à venir. Tant l'investissement de base (devisé à CHF 16.7 millions) que l'augmentation des charges de fonctionnement qui en découlera ne peuvent être envisagés dans la conjoncture actuelle. En outre, le MHNC assumera également un loyer (y compris les charges) d'environ CHF 184'000.- en 2017. Le Conseil communal estime que cette somme est trop importante et ne devrait pas se prolonger au-delà de 2018, comme prévu initialement.

Dans cette situation, au vu de la richesse de ses collections scientifiques (environ 100'000 objets) avec notamment le fond Monard et sa faune d'Angola, le Conseil communal entend respecter les missions de l'ICOM et assumer sa responsabilité morale vis-à-vis de son patrimoine - pour certains spécimens, uniques au monde - et poursuivra dès lors le travail sur les collections. Une solution pertinente pour un stockage adapté de ces collections devra être trouvée dans les mois à venir.

Dans l'intervalle, il s'agit aussi de repenser et de redimensionner le projet futur tout en préservant et en valorisant au mieux les collections. Le Conseil communal analysera, en particulier, les possibilités de collaborations avec les villes partenaires que peuvent être Neuchâtel et Le Locle, ou avec les Parcs naturels du Doubs ou de Chasseral.

D'autres pistes sont à l'étude et seront discutées avec la commission des institutions zoologiques, les amis du Musée que le Conseil communal considère comme des partenaires privilégiés pour mener à bien la réorientation, aujourd'hui nécessaire, de ce musée.

#### 4.5.7.2 Mesures réalisées ou engagées

L'effectif du service a été réduit de moitié de 2014 à ce jour dont on peut citer en particulier: suppression des surveillantes-hôtesse d'accueil depuis la fermeture; passage de 3 à 1 civiliste; non engagement d'un-e stagiaire MPC; non reconduction du contrat d'une technicienne de musée à 1 EPT, d'une collaboratrice administrative à 0.5 EPT et d'un AID (bibliothécaire) à 0.7 EPT. En outre, plusieurs mandats ont été abandonnés.

Depuis 2007, un important travail de mise en synergie a été effectué au sein des institutions zoologiques. Ainsi, l'équipe du MHNC travaille à divers degrés pour le Zoo BPC (direction, administration, centrale téléphonique, pédagogie, scientifique, graphisme, bibliothèque, inventaire etc.). L'équipe du "Zoo" n'est composée que de personnes se consacrant aux tâches liées aux animaux (gardiens d'animaux, aide-gardiens, apprenti, civilistes, vacataires, bénévoles).

#### 4.5.7.3 Mesures à prendre à court terme

Afin de mener à bien le travail sur les collections, le Conseil communal entend maintenir une force de travail "collections", composée d'un collaborateur scientifique à 0.8 EPT et d'une technicienne de musée à 1 EPT, et d'une technicienne de musée à 0.2 EPT. Les autres missions du MHNC seront mises en veille durant cette phase. À terme, des réflexions devront être menées pour imaginer présenter les collections à moindre coûts en vue d'un déménagement rapide.

#### 4.5.7.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Comme mentionné plus haut, il s'agira d'imaginer, sous une forme nouvelle, la valorisation des collections, si possible en lien avec le Zoo du Bois du Petit-Château. Des synergies nouvelles doivent être pensées avec les autres musées de la Ville et du canton, ainsi qu'avec les Parcs naturels environnants.

---

#### 4.5.8 515 / Zoo du Bois du Petit-Château

##### 4.5.8.1 Stratégie sectorielle

Créé en 1889 par la Société d'embellissement et remis à la Ville de La Chaux-de-Fonds en 1891, le Bois du Petit-Château est devenu, au fil des années, avec la création du vivarium (en 1989), une institution emblématique de la ville, chère au cœur de ses habitants. Il s'agit aujourd'hui d'un véritable zoo professionnel, avec des espèces nécessitant des compétences de haut niveau, notamment avec l'ours brun, les lynx, les serpents venimeux ou les crocodiles. C'est d'ailleurs à ce titre que le Bois du Petit-Château est désormais reconnu professionnellement comme le Zoo de La Chaux-de-Fonds.

Le Zoo du Bois du Petit-Château pourrait devenir membre de l'association européenne des zoos professionnels (l'EAZA) et, à ce titre, se devrait de respecter les codes éthiques et déontologiques en vigueur. Dans l'attente de remplir l'ensemble des standards requis, le Zoo s'attache depuis 2007 à assurer les missions fixées par l'association : divertissement, conservation (programme de reproduction d'espèces menacées), recherche scientifique et éducation. Il est en outre reconnu par le canton comme station de soins pour animaux sauvages.

À ce jour, un plan d'aménagement zoologique et paysager est en cours de réalisation (le résultat de ces études est attendu pour le 1<sup>er</sup> semestre 2017). Il permettra de définir la vision, les missions et la philosophie du zoo pour les prochaines années. Il donnera les lignes directrices, présentera une planification des travaux nécessaires et servira d'outil de base pour la recherche de fonds complémentaires. Le plan d'aménagement sera un outil précieux de planification et de direction permettant d'éviter les travaux improvisés, bricolés et non anticipés. Quelques soient les moyens financiers, les travaux pourront avancer en suivant une ligne clairement définie.

Dans l'immédiat, soumis à l'ordonnance fédérale sur la protection des animaux (OPAn), le Zoo du Bois du Petit-Château devra consentir à d'importants travaux pour être aux normes d'ici au 30 septembre 2018.

##### 4.5.8.2 Mesures réalisées ou engagées

Précisons d'emblée que les frais liés aux animaux vivants sont difficilement compressibles (nourriture, vétérinaire, enclos, personnel d'encadrement).

Une analyse précise des fournisseurs (matériel et nourriture), de la possibilité d'obtenir des dons ou de la pertinence de faire de l'élevage de proies a néanmoins été initiée afin de réaliser un maximum d'économies.

Une diminution de 0.2 EPT de gardien-e-s d'animaux a également été consentie en 2015. Dans la mesure du possible, la collaboration avec les différents ateliers de la Ville (menuiserie, serrurerie, maçonnerie, peinture, voirie, espaces verts) a permis de limiter les coûts, notamment concernant les mises aux normes indispensables (OPAn). Cela évite nombre de mandats à l'externe nettement plus coûteux.

Pour le projet du nouvel enclos pour les loutres : CHF 140'000.- de dons ont été récoltés par la Société des Amis du Zoo du Bois du Petit-Château. C'est autant que la Ville ne devra pas assumer.

Aujourd'hui, l'intervention d'une dizaine de bénévoles pour seconder l'équipe fixe (gardien-ne-s d'animaux diplômé-e-s) et le non renouvellement d'infrastructures vétustes permettent de faire vivre ce lieu à moindre coût.

#### 4.5.8.3 Mesures à prendre à court terme

Comme mentionné plus haut, l'élaboration du plan d'aménagement zoologique et paysager permettra de mieux planifier et anticiper les travaux à venir.

Diverses propositions de développement et d'économies sont actuellement envisagées, outre celles citées précédemment, un système de parrainage des animaux via la Société des Amis.

Aujourd'hui, afin d'assumer les missions du zoo, une réflexion doit être menée avec l'équipe du Bois du Petit-Château pour éviter l'importante accumulation des heures supplémentaires, liée aux normes qui imposent des qualifications élevées pour s'occuper des animaux.

#### 4.5.8.4 Mesures à prendre à moyen et long termes

Afin de faire vivre et rayonner ce lieu cher aux familles et aux visiteurs extérieurs (il accueille annuellement plus de 100'000 visiteurs), la poursuite de la mise aux normes de l'OPAn est aujourd'hui nécessaire. Il s'agira d'étudier dans quelle mesure la mise en place d'une nouvelle structure (fondation ou autre) pourrait aider au fonctionnement et à la recherche de financements extérieurs.

En effet, l'aménagement et les équipements du Bois du Petit-Château sont vétustes et diverses améliorations semblent nécessaires pour maintenir l'attrait de ce lieu. Citons ainsi en vrac, des moins visibles aux plus visibles: rénovation complète du réseau d'eau et des locaux techniques, création de locaux ou zones abritées pour les jours de mauvais temps (en particulier pour les groupes scolaires), petite restauration et éventuellement boutique de souvenirs.

---

#### 4.5.9 **505 / ARCHIVES COMMUNALES**

##### 4.5.9.1 *Stratégie sectorielle*

La Loi sur l'archivage (LArch) de 2011 et son Règlement d'application (2013) met en lumière les graves lacunes dont souffrent depuis des décennies les archives communales :

- dotation en personnel insuffisante (un archiviste 0.1 EPT et une collaboratrice administrative à 0.6 EPT)
- dépôts dispersés dans l'administration communale
- conditions de conservation et de sécurité non conformes
- risques de destructions par méconnaissance
- risques de pertes de documents à valeur juridique ou historique
- risques que la Commune ne puisse pas documenter ses décisions et ses actions dans le futur
- absence de plan de classement et de calendrier d'archivage aussi bien pour les documents papier que pour les documents électroniques
- non-respect de la Loi sur la transparence des activités étatiques (LTAE) et de la Loi sur la protection des données (LCPD).

##### 4.5.9.2 *Mesures engagées*

L'insuffisance des ressources humaines et budgétaires rend impossible toute mesure d'économie. Il s'agit au contraire d'augmenter le budget de ce service de manière modeste (pour le moment) mais continu.

L'entreprise Docuteam a été mandatée pour établir un état des lieux des archives de la Ville. Elle a procédé par des entretiens approfondis avec les administrateurs ou les secrétariats de direction d'une dizaine de services clés. Ces entretiens sont complétés par des visites des dépôts. Docuteam rendra son rapport à la fin de l'année.

Par ailleurs, l'introduction d'une GED dans l'ancien dicastère DCSJ a souligné le manque d'un plan de classement et d'un calendrier d'archivage. Dans ce cadre, les archives communales ont bénéficié de l'appui de l'Office des Archives de l'Etat (OAEN) pour l'analyse de l'implantation (gratuite) du logiciel ArchiClass qu'il a développé dans le cadre du projet AENeas (Archives de l'État de Neuchâtel / electronic archiving system). Les relations avec l'OAEN sont régulières notamment au travers du groupe de travail sur l'archivage communal auquel l'archiviste communale participe.

#### 4.5.9.3 Mesures à prendre à court terme

En l'absence de dépôt centralisé, il conviendra de réaffecter aux archives anciennes et aux archives du Conseil communal les deux dépôts (sous-sol de l'Hôtel-de-Ville) qui seront libérés par le déménagement de la bibliothèque du Musée d'histoire à la rue de la Loge. Ce dernier aura lieu d'ici la fin de l'année. Outre l'installation de rayonnages fixes et de Compactus dans ces locaux, il faudra préalablement traiter certains documents atteints localement de moisissures dans l'abri de protection civile du collège des Endroits où ils sont actuellement conservés. Un mandat de stagiaire (personnel en formation) a été porté au BU17 pour cette tâche.

#### 4.5.9.4 Mesures à moyen et long termes

La probable retraite de l'archiviste-conservatrice du Musée d'histoire (0.1 EPT + 0.7 EPT) à fin 2018 et le rapport établi par Docuteam devraient inciter l'autorité communale à profiter de ce laps de temps pour engager une réflexion prospective sur le futur de ce service qui devrait être séparé du Musée d'histoire. La LArch considère l'archivage comme un processus continu qui va de la constitution de dossiers d'affaires jusqu'à leur destruction ou à leur conservation définitive. L'archiviste n'est pas seulement un historien. C'est un spécialiste qui, par une formation au niveau post-grade ou par une pratique de quelques années, s'est forgé de solides connaissances techniques. Il travaille en contact étroit avec l'administration dont il suit l'évolution pour l'inclure dans sa pratique quotidienne.

L'autorité aura le choix entre deux options : créer un service au sein de la Ville ou déléguer cette tâche un mandataire extérieur, comme le Service intercommunal d'archives (SIAR), prestation fournie par Docuteam pour un certain nombre de communes neuchâteloises. Il serait aussi possible de combiner la création d'un service communal avec des mandats de rattrapage confiés à Docuteam.

Parallèlement, il s'agira d'implanter le plan de classement ArchiClass et le calendrier de conservation qui l'accompagne dans les services communaux. Le respect de la LArch et de son règlement d'application obligera la Ville à désigner un responsable de l'archivage dans chaque service. Il s'agira de lui donner le temps nécessaire à l'accomplissement de cette nouvelle tâche.

Enfin, la question des dépôts devra être résolue soit en profitant de synergies à établir avec les dépôts des musées ou avec ceux de la Bibliothèque de la Ville soit en collaborant avec le canton dans le cas où celui-ci construirait le Centre cantonal d'archivage au sujet duquel il a consulté le Conseil communal cet été.

---

## **4.6**      **DSEPE**

### **4.6.1**     **860 / SECURITE PUBLIQUE**

#### **4.6.1.1**   *Stratégie sectorielle*

La sécurité publique traverse actuellement une phase de mutation importante en raison de changements externes majeurs dans son domaine de compétences.

D'une part, la LPol2015 redonne aux communes des compétences sécuritaires. Si les domaines concernés sont limités de manière relativement claire, le champ d'application n'a pas de limites dans le temps ou dans l'espace. Au vu de ce qui précède, la police neuchâteloise se retire progressivement du terrain et intervient de moins en moins pour des cas relevant des communes. A moyen terme, il appartiendra aux communes – et aux villes en particulier – d'apporter la réponse adéquate pour répondre aux besoins sécuritaires de la population qui ne seront plus pris en charge par la police.

D'autre part, la Ville est chargée depuis quelques années de la remise des commandements de payer. Le nombre de ces documents à remettre a explosé en deux ans, passant d'environ 9'000 à environ 14'000. Cette tâche dévolue à la Sécurité publique a progressivement phagocyté toutes les capacités d'intervention de ce service.

Enfin, conséquence des deux points précités, le respect en ville des espaces publics est en baisse flagrante depuis plusieurs années. Le stationnement sauvage se multiplie, de même que les incivilités. Si une explication sociologique en lien avec l'évolution des mentalités peut certainement être donnée, l'abandon du terrain observé depuis la disparition de la police locale en 2006 renforce le sentiment d'impunité dans cette ville et, partant, le nombre d'infractions commises.

#### 4.6.1.2 Mesures réalisées ou engagées

Actuellement, un grand travail de fond est opéré au sein de la Sécurité publique. Il s'agit, à l'externe, de clarifier les prestations et d'évaluer les besoins réels. A l'interne, la priorité est donnée au désenchevêtrement des tâches et à la mise en place de processus clairs déterminant la délivrance d'une prestation.

#### 4.6.1.3 Mesures à prendre à court terme

L'urgence doit être donnée sur des mesures permettant une plus grande capacité d'intervention sur le terrain. Dans ce cadre, l'effectif doit être augmenté par l'engagement d'agents dévolus au contrôle du stationnement et la remise des commandements de payer doit être externalisée à une entreprise de sécurité privée. Ces mesures permettront aux agents de réinvestir peu à peu le terrain et de commencer à avoir un impact positif sur la qualité des espaces publics.

Cette réorganisation permettra une augmentation nette des recettes de CHF 166'000.-. Elle a donné lieu au rapport présenté au Conseil général par le Conseil communal à la séance du 29 novembre 2016.

#### 4.6.1.4 Mesures à prendre à moyen et long terme

Une grande vigilance doit être portée sur les missions données aux communes et à l'action de la police sur notre territoire. La police est prête à se désengager totalement des missions communales. Dans ces circonstances, la Sécurité publique doit, à terme, se préparer à travailler selon des horaires élargis en 3 x 8 et à bénéficier de l'équipement apte à répondre aux engagements qui lui reviendront.

Les conséquences financières qui en découlent sont potentiellement très importantes, en termes de charges supplémentaires.

---

#### 4.6.2 **870-871-872-875-876-877-878 / SERVICE D'INCENDIE ET DE SECOURS DES MONTAGNES NEUCHATELOISES**

##### 4.6.2.1 Stratégie sectorielle

Dans le domaine préhospitalier après la délocalisation du 144 et la mutualisation des coûts, la prochaine étape annoncée par le Conseil d'Etat est une direction unique des bases d'ambulances.

Pour la défense incendie, les récentes évolutions majeures sont la réunification de la défense incendie et inondation pour l'ensemble des corps de sapeurs-pompiers des Montagnes neuchâtelaises, ainsi que l'organisation et la gestion des missions de secours en collaboration entre les corps professionnels de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds.

Ces points sont traités par arrêtés du Conseil d'Etat et soumis à la LPDIENS et son règlement d'application ainsi que par la loi de santé.

##### 4.6.2.2 Mesures réalisées ou engagées

La régionalisation de la défense incendie des Montagnes neuchâtelaises et la reprise de la gestion administrative et opérationnelle de la région ont été mises en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2016, avec création du commandement unique avec le SIS Neuchâtel pour les missions de secours.

Dans le même temps, pour le domaine préhospitalier, une direction des urgences préhospitalières (DIRUP) et une commission des urgences préhospitalières (COMUP) ont été créées.

De plus, un audit est en cours sur le coût de fonctionnement des ambulances du canton.

##### 4.6.2.3 Mesures à prendre à court terme

Il s'agit en première priorité d'obtenir la reconnaissance IAS (Interassociation de sauvetage) exigée par le Conseil d'Etat pour le service ambulancier (priorité absolue). Nous n'avons actuellement pas les ressources nécessaires à l'interne du service, raison pour laquelle nous recherchons une solution pour donner un mandat à l'externe et son financement.

La concurrence sur le marché des ambulanciers formés nous oblige à revoir notre politique de formation des ambulanciers notamment sur le défraiement. Malgré le surplus de charge de travail administratif, il n'est pas prévu à ce stade d'augmentation d'effectif.

Il convient encore de relever que les coûts générés par la région de défense incendie et de secours sont répartis entre l'ensemble des communes des Montagnes neuchâtelaises, selon le calcul à l'unité de risque (fourni par l'ECAP).

#### *4.6.2.4 Mesures à prendre à moyen et long terme*

En ce qui concerne le domaine préhospitalier, cela dépendra des directives et discussions entre les communes et le Conseil d'Etat, sur la forme de la direction unique et des impératifs du résultat de la reconnaissance IAS. Dans le domaine du service du feu, répondre aux standards de sécurité et des missions de secours. Les orientations de la commission stratégique (COSTRADIS) influenceront également l'organisation opérationnelle du service.

Les évolutions à moyen et long terme du SISMN ne dépendent donc que très partiellement de la Ville de La Chaux-de-Fonds.

## **5 Positionnement de la Ville dans le Canton et au-delà**

### **5.1 Un contexte qui a changé**

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, affirmer que notre société est en mutation est un poncif tenant du lieu commun; il n'en demeure pas moins que tel est le cas. Un autre poncif consiste à affirmer que La Chaux-de-Fonds est une ville improbable, née de l'esprit entrepreneurial de ses habitants.

Les institutions helvétiques telles que nous les connaissons, soit communes, districts, cantons, Confédération, sont directement issues de la constitution de la Suisse moderne de 1848 et d'une certaine conception du rôle de l'Etat. Durant près d'un siècle et demi, les prérogatives de chacune furent clairement identifiées; nuancées par le poids démographique, il y correspondait des infrastructures publiques à même d'assumer des tâches régaliennes. Dans ce contexte, la complémentarité prenait souvent le pas sur la concurrence.

Force est de constater que, depuis au moins deux décennies, la situation a fondamentalement changé fragilisant les collectivités les plus paupérisées et les plus excentrées.

A l'heure de la globalisation et des communications, la Ville de La Chaux-de-Fonds souffre plus que jamais d'une position géographique marginale entre le Plateau suisse et la vallée du Doubs; l'axe Nord-Sud, sur le plan ferroviaire rêvé au XIX<sup>e</sup> siècle notamment par Fritz Courvoisier, ne s'est jamais réalisé et la construction de la Transjurane et des liaisons ferroviaires Delémont-Delle-Belfort et Neuchâtel-Pontarlier-Frasne ont capté les investissements qui auraient dû faire de la H20 et de la Ligne des Horlogers des axes structurant de l'Arc jurassien reliant Berne à Paris de la manière la plus directe et en passant par les bassins de population et d'emplois les plus importants.

De fait, la Métropole horlogère se trouve aujourd'hui dans une situation qui impose de forcer le destin, alors même que l'environnement politique et économique tend à concentrer le développement sur le Littoral à l'échelle du canton et plus significativement dans les métropoles à l'échelle européenne. Dans cette dynamique sociétale, le cas d'une certaine marginalisation de La Chaux-de-Fonds est partagé par nombre d'autres villes moyennes; ce phénomène est peu perceptible en Suisse, mais bien palpable dans d'autres pays d'Europe, dont la France. Le "*génie du lieu*" s'est dilué dans la globalisation et les phénomènes centripètes sont hors de contrôle, répondant à des représentations et des dogmes pas toujours rationnels et aux effets trop rarement véritablement évalués, notamment quant aux bénéfices pour le bien commun et à la capacité des centralisations à générer une prospérité globale et partagée.

Parallèlement, de manière inéluctable et cohérente, l'évolution des institutions a, durant ces vingt à trente dernières années, réduit comme peau de chagrin l'autonomie communale et de facto les leviers aux mains de la plus petite unité institutionnelle, leviers qui in fine lui permettaient d'affirmer sa destinée par sa créativité. Ici aussi le "*génie du lieu*" pour ne pas dire le "*génie des alpages*" a cédé le pas. Il suffit de penser aux domaines de l'instruction publique, des finances, de la politique sociale, de la sécurité publique, des infrastructures hospitalières et de la maîtrise des "services industriels" ou des transports publics; si dans tous ces domaines l'édilité locale demeure influente, elle ne s'invente plus.

A ce sombre tableau s'ajoute une économie dont la structure mouvante et internationale permet à la création de richesse d'échapper très largement aux collectivités qui abritent les entreprises. Les sièges de décisions se concentrent dans des mégapoles, bien loin du savoir-faire industriel au

service de la production. Ainsi, ce n'est pas seulement les recettes fiscales sur les bénéficiaires de grandes entreprises qui échappent aux régions industrielles, c'est aussi les revenus des grands patrons et leurs implications dans la communauté, notamment par le mécénat.

Ce contexte global conjugué à des décisions cantonales prises ces vingt dernières années en matière d'organisation du territoire et de stratégie d'investissements comme d'organisation des flux financiers et de stratégie fiscale a conduit notre Ville à un délitement de la marge financière publique et à un nivellement socio-économique. Il est à noter que ce constat patent pour La Chaux-de-Fonds affecte d'autres collectivités locales de manière plus insidieuse encore et que le canton de Neuchâtel, lui-même, se retrouve au niveau national pris dans les mêmes phénomènes de marginalisation.

## **5.2 Les perspectives d'avenir**

Toutefois, la perspective d'un avenir prospère pour La Chaux-de-Fonds existe. Celui-ci n'est pas si éloigné, mais il nécessitera des actions déterminées de part et d'autres : commune et Canton, instances politiques et milieux économiques. Il convient au cœur de la tempête d'être capable de prendre de la hauteur, tout d'abord en replaçant la situation actuelle dans une perspective historique qui dépasse l'analyse annuelle et s'inscrit dans une échelle temporelle générationnelle. Ainsi, pouvons-nous constater que nombre de villes aujourd'hui prospères sont passées par des phases de forte dépression, que des quartiers autrefois voués aux gémonies sont devenus des lieux prisés.

La Ville de La Chaux-de-Fonds a devant elle plusieurs destins possibles, le panel est large et complet : il va du sursaut conjoncturel à une forte décroissance. Longtemps, la notion de "ville" était liée à une série de facteurs qui se déclinaient en termes de démographie, d'emplois, de dynamisme économique, d'offre de services publics, d'indépendance administrative et de rôle à jouer comme centre d'un espace fonctionnel (même réduit). Avec une population d'environ 10'000 habitants, longtemps Le Locle par exemple est apparu de manière évidente comme étant une ville, au contraire de Köniz dans la banlieue de Berne avec ses 38'000 citoyens. Cependant, ce paradigme urbain a changé progressivement à la faveur du développement des infrastructures de transports (facilité et rapidité de déplacement), du regroupement des services publics (notamment de santé et d'enseignement), de la dissémination des activités économiques et de l'émergence d'une société connectée 2.0 qui rend la localisation de certaines prestations ou activités indépendante de leur lieu

de consommation. A cela, s'ajoute un consumérisme culturel et sportif qui tend à une forte ségrégation entre ceux qui abritent une offre de qualité et les autres, impactant fortement sur la notoriété et l'image des collectivités publiques. Les tendances actuelles à l'échelle européenne et suisse montrent que ce sont les centres urbains présentant des offres culturelles et sportives de qualité qui connaissent également les dynamismes économiques et démographiques les plus forts.

Dans ce contexte général, la Ville de La Chaux-de-Fonds a encore une masse critique démographique suffisante pour être considérée objectivement et subjectivement comme centre urbain. Cependant, contrairement aux autres villes comparables (en prenant en compte leur couronne suburbaine), son dynamisme de croissance est faible et le facteur démographique ne peut plus être considéré comme déterminant pour garantir, dans l'avenir, l'urbanité de La Chaux-de-Fonds. Dès lors, celle-ci doit se fonder sur les cinq piliers que sont le dynamisme économique, l'offre commerciale, l'offre de services publics (administration, culture, santé, éducation), la connexion aux espaces métropolitains et l'identité urbaine.

### **5.3 Dynamisme économique**

La liberté d'entreprise ne permet pas d'influencer le développement économique autrement que par la mise à disposition de conditions cadres attractives. Dans ce domaine, la Ville dispose d'une latitude très limitée, les conditions fiscales lui échappant complètement. Elle se résume d'une part par une politique immobilière et foncière favorisant l'implantation et le développement de typologies économiques identifiées et d'autre part par un investissement relationnel ciblé. Dans un environnement concurrentiel, il convient en effet de se démarquer des autres collectivités, mais aussi de sélectionner les types économiques profitables. La Chaux-de-Fonds a en matière de dynamisme économique des atouts (notamment par son aéroport et par sa zone économique du Crêt-du-Loche reconnue d'importance cantonale), mais la réussite nécessite la définition d'une stratégie claire, de moyens pour la mettre en œuvre et de l'appui convaincu et déterminé du Canton qui a en main les outils principaux de promotion économique.

#### **5.4 Offre commerciale**

L'activité commerciale est régulée par les mécanismes du marché. La marge de manœuvre des collectivités locales se limite à la planification territoriale et à l'aménagement d'un environnement attractif (accessibilité, qualité des espaces publics, sécurité). La facilité des déplacements fait que si pour les biens de première nécessité et l'alimentation une grande proximité est souhaitée, ce n'est plus le cas des autres types de commerces plus spécifiques qui subissent l'attraction centripète des métropoles. Pour éviter une désertification commerciale, le levier de la qualité des espaces publics et de leur accessibilité est le seul restant, ceci dans un environnement de forte concurrence entre collectivités publiques pour conserver une offre commerciale attractive dans les centres urbains. Parallèlement, l'émulation qui peut résulter de la présence de commerces de niche et d'excellence doit être soutenue activement.

#### **5.5 Offre en services publics**

La proximité des services publics est un domaine sensible; en effet, il revêt une dimension symbolique importante. Par essence, une ville est justement un lieu de services. En ce qui concerne l'administration, il convient de relativiser la nécessité de proximité au public, l'évolution allant dans le sens d'un renforcement de l'interface numérique entre citoyen et administration via le "guichet unique". Cependant, l'efficacité de certaines prestations est en lien direct avec la connaissance du terrain et du tissu social. Or, nous assistons plutôt à un phénomène de centralisation sous couvert de cantonalisation, de mutualisation ou de développement de structures parapubliques.

L'enjeu essentiel pour La Chaux-de-Fonds est de conserver une proximité qui garantisse une bonne connaissance du terrain et de favoriser le maintien, voire l'implantation, de nouveaux postes de travail dans la perspective notamment d'attirer de nouveaux habitants (proximité du travail) et de stimuler l'économie locale induite. Dans cette perspective, la Ville doit conserver un nombre certain de compétences, favoriser la localisation de services de l'Etat ou de structures parapubliques. Le défi peut être relevé par des conditions cadres favorables et par un lobbying ciblé. Actuellement, l'implication cantonale est insuffisante et celle de la Confédération inexistante; il existe donc un potentiel de développement qui n'est toutefois pas maîtrisé par l'autorité communale.

La culture est un autre axe public important; en la matière la Ville est plutôt bien pourvue, mais elle doit mettre l'accent sur les offres singulières qui permettent de se démarquer de celles des autres collectivités voisines. Dans ce sens, le cadre patrimonial est une chance, la vivacité créative une autre. La Chaux-de-Fonds a des atouts dans son jeu, il convient de les préserver pour l'essentiel, mais de mieux les profiler dans un paysage culturel concurrentiel.

La santé, et plus particulièrement la question hospitalière, revêt à la fois une dimension objective (accessibilité au soin) et subjective (sentiment de sécurité sanitaire et symbole d'urbanité), mais elle a aussi un impact économique induit patent. La situation actuelle est totalement insatisfaisante. Trois axes doivent faire l'objet d'une attention particulière quand bien même la marge politique reste étroite. Il faut continuer à favoriser le maintien et l'implantation de cabinets médicaux. Cela passe par des mesures d'encadrement et des actions de prospection. Au niveau hospitalier, les choix échappent aux collectivités locales, cependant, un positionnement favorable au secteur privé peut être de nature à stimuler les acteurs publics dans un environnement en pleine évolution, complexe et féroce concurrentiel. Actuellement, les prestations de proximité ne correspondent pas aux standards d'une ville-centre. C'est l'un des défis majeurs si on veut éviter une marginalisation et un déclassement de la Ville. Enfin, il s'agit de veiller au sentiment de sécurité sanitaire qui passe par l'accessibilité aux prestations d'urgence (accueil en policlinique, SMUR, service d'ambulances et possibilité d'évacuation vers des centres hautement spécialisés).

La situation actuelle est juste suffisante, une amélioration de la prise en charge hospitalière devrait être un objectif important, le possible développement d'une base aérienne sanitaire sur le site de l'aéroport des Eplatures serait une opportunité.

Le domaine de l'enseignement supérieur est également un facteur fort d'urbanité. L'enjeu est triple : notoriété, économie induite et dynamisme social. Malheureusement, l'autorité communale a perdu toute compétence en la matière et la situation de La Chaux-de-Fonds est totalement insatisfaisante en regard du positionnement qu'elle devrait occuper. Il est illusoire d'espérer à court terme l'implantation d'une nouvelle offre de type HES dans un environnement où les rivalités ont pris le pas sur les collaborations. Les seules cartes encore dans notre jeu (Lycée, Ecole d'art, HEP) doivent donc faire l'objet d'une attention particulière sans pour autant négliger l'ESTER, l'Ecole Pierre Coullery et le Conservatoire. Il convient de se demander s'il ne serait pas temps d'envisager un campus qui pérennise et dynamise l'attractivité de certaines de ces écoles à l'instar de ce qui se

fait dans nombre d'autres villes. Dans cette perspective, la Ville ne peut que suggérer et faciliter, cela n'en demeure pas moins un enjeu fondamental ; la Ville de demain sera estudiantine ou ne sera pas dans un contexte de forte mobilité à l'échelle européenne.

## **5.6 Connexion aux espaces métropolitains**

Le monde du XXI<sup>e</sup> siècle est celui des flux, flux de l'information, flux des capitaux, flux des marchandises, flux des personnes. L'évolution récente montre un renforcement de l'attractivité des métropoles qui tissent entre-elles un maillage économique, culturel et social au niveau du continent. Les vols low-cost, les liaisons TGV, le réseau autoroutier, ont complètement changé notre rapport naturel à la géographie fonctionnelle. La Chaux-de-Fonds, bien que Métropole horlogère, ne sera jamais une métropole dans le sens où nous l'entendons ici; il est dès lors important d'être inclus dans une aire métropolitaine ; cependant, cela ne se décrète pas. Pour être inclus, il faut disposer d'une accessibilité simple, rapide au centre de la métropole. Ceci implique des temps de parcours qui ne dépassent pas le seuil psychologique d'une heure, un haut confort des infrastructures et de leur exploitation (réseau routier de qualité, offre ferroviaire performante, agréable et abondante de type RER). Aujourd'hui, force est de constater que la position géographique de La Chaux-de-Fonds et les infrastructures de transports dont elle dispose concourent fortement à une marginalisation galopante. En termes de transport, l'enjeu se trouve donc à deux niveaux; le premier local pour renforcer la centralité de la Ville par rapport à son espace fonctionnel dévolu, y compris dans les zones transfrontalière et extra cantonale, le second à une plus vaste échelle pour être idéalement directement connecté aux métropoles suisses (Zurich, Bâle, Arc lémanique et dans une certaine mesure Berne). Même si cela peut paraître utopique, l'intégration de certaines dessertes ferroviaires de La Chaux-de-Fonds dans le réseau grandes lignes est un objectif légitime qui concourrait au maintien du statut de ville-centre. L'intégration de la H20 dans le réseau national est une excellente chose. Dans l'idéal, celle liaison devrait se poursuivre au Nord par l'achèvement sur sol français de la route des microtechniques afin d'éviter l'effet cul-de-sac.

## **5.7 Identité urbaine et sens de l'appartenance**

Paradoxalement, dans un contexte de plus en plus ouvert et de plus en plus mobile, la notion d'appartenance locale ne doit pas être négligée pour renforcer le caractère de la vie urbaine. Cela passe par des mesures préférentielles pour les habitants (sans être dissuasives pour les autres afin

de ménager l'attractivité de la ville-centre). Dans un monde en concurrence, il faut se montrer attractif et récompenser ceux qui ont fait le bon choix, celui de la proximité et de la durabilité. D'autre part, le potentiel des communautés étrangères à participer au développement de la Ville doit mieux être pris en considération. La culture de l'appartenance et de l'identification demandera de l'inventivité et du tact afin d'éviter les écueils de repli identitaire, mais c'est un levier pour éviter une marginalisation socio-économique et pour valoriser l'image produite et véhiculée par la cité.

## **5.8 Conclusion**

La situation actuelle de la Ville est critique dans un environnement où se redessine la carte de la Suisse urbaine de demain. De ville-centre, La Chaux-de-Fonds peut devenir une cité dortoir, marginale, un quartier périphérique et paupérisé d'un Plateau suisse métropolisé. De manière similaire, la position du Canton est également critique et nous sommes convaincus de l'analogie de destin entre le Canton et sa première ville. La Chaux-de-Fonds a des atouts à faire valoir, des singularités notamment culturelles porteuses d'avenir et un potentiel important de développement urbain par requalification de friches et valorisation des zones industrielles.

Mais la prospérité et la réussite sont liées à la conjoncture de l'industrie horlogère, à l'attention que le Canton portera sur sa partie urbaine nord et sur notre capacité à précéder ce que sera la Ville demain et à rester connectés aux mégas-centres. La marge de manœuvre de la collectivité locale est mince, mais bien réelle. Nous sommes ici, à 1000 mètres d'altitude, contraints à la résilience (ce fut toujours le cas), c'est-à-dire à faire autrement ou mieux qu'ailleurs !

## **6 Mise en perspective des projets**

### **6.1 Espaces publics**

De la qualité des espaces publics urbains dépend une qualité de vie urbaine touchant à de nombreux domaines :

- la prospérité des commerces riverains (commerces de détail, mais aussi bars, salons de thé ou restaurants);
- l'image de la Ville (le climat et l'atmosphère qui y prévalent et induisent une impression sont largement définis par la qualité urbanistique du ou des centres villes);
- l'inscription de la Ville dans la modernité, la capacité de la Ville à vivre son temps, à répondre aux standards et exigences actuels, voire à les dépasser;
- la mise en valeur et la protection d'un patrimoine,
- l'affirmation d'une manière de vivre dans la cité, d'une manière de s'y déplacer et de s'y arrêter, de s'y promener, d'y faire du commerce, d'y flâner;
- l'attrait touristique;
- l'attrait de la Ville pour ses citoyens comme pour de potentiels citoyens.

Ces éléments évidemment sont perméables, se mêlent, se renforcent et s'induisent les uns et les autres. Si nous ne devons retenir qu'un seul critère, il s'agirait d'affirmer avec force que les espaces publics urbains doivent générer du plaisir pour celui qui les investit tout en étant fonctionnels.

Le visiteur y lit la réalité de la Ville : son passé, son présent, son avenir. La Ville est-elle prospère ? L'a-t-elle été? A-t-elle les ressources pour l'être demain ? L'état d'esprit est-il progressiste ? Inventif ? Quels sont les conservatismes ? Quel attachement les usagers éprouvent-ils à l'endroit des espaces publics qu'ils fréquentent ? Quel rapport à elle-même et aux autres entretient la Ville ? Quelles places donne-t-elle au délasserment, à la convivialité, à la fonctionnalité, aux commerçants, aux familles, aux jeunes ou aux personnes âgées, aux visiteurs, au patrimoine, à l'art,... ?

A l'exception notoire de la Place de la Gare toute neuve et malgré l'urbanisme horloger classé au patrimoine mondial par l'UNESCO, force est de constater qu'à La Chaux-de-Fonds, la qualité des espaces publics est très nettement insuffisante, inscrivant la Ville dans une image négative vécue comme telle par elle-même et par les autres, inscrivant la Ville dans

la périphérie (ce que l'on nomme en France la province) plutôt conservatrice, rurale et paupérisée, abdiquant l'ambition d'être véritablement. Notre Ville n'a pas réussi sa mue qui doit l'inscrire dans les standards du XXI<sup>e</sup> siècle; pire, elle qui a toujours été avant-gardiste sur le plan urbanistique et architectural, elle qui est la patrie de Le Corbusier, prend en regard de toutes les villes de Suisse un retard qu'il s'agit de combler.

Il est temps d'appréhender la problématique et de relever le défi. Pour ce faire, la législature 2016-2020 sera marquée par l'aboutissement de la planification des mobilités et des espaces publics à requalifier. En effet, les plans directeurs du territoire et des mobilités sont prévus pour l'été 2017. Les fiches de mesures en découlant permettront une mise en œuvre progressive de ces planifications en tenant compte de la situation financière de la Ville. Conjointement, le dossier du stationnement devrait aboutir afin de désengorger le centre-ville, de rationaliser le trafic et de sécuriser les espaces publics, tout en garantissant l'accessibilité des commerces. Un projet d'introduction de macarons gratuits pour les résidents sans définition de zone, avec concentration du parcage des pendulaires "longue durée" dans un réseau de parkings d'entrée de ville est à l'étude.

Parallèlement, sur le plan politique, le Conseil communal poursuivra son engagement pour la réalisation à moyen terme des évitements Est et Ouest de la Ville par respectivement la H18 et la H20.

---

## **6.2 Entretien du patrimoine routier et du réseau d'évacuation des eaux**

L'entretien du patrimoine existant restera la mission essentielle des ST pour la législature 2016-2020. Celui-ci comprend :

- les quelque 850'000 m<sup>2</sup> de routes et de places;
- les 180 km de trottoirs publics et privés;
- différents ouvrages tels que ponts, passerelle, passages inférieurs, murs de soutènement et escaliers;
- le réseau d'évacuation des eaux de la zone urbanisée, avec ses chambres de visite et ses ouvrages spéciaux, dont le financement est imputable à la taxe d'épuration.

La planification de cet entretien repose principalement sur une connaissance précise de l'état de ses divers éléments constitutifs. Celle-ci doit cependant être améliorée car les bases de données disponibles sont lacunaires ou comportent des erreurs manifestes de saisie.

Les outils de gestion politique du patrimoine sont :

- le crédit pluriannuel octroyé par le Conseil général pour l'entretien des routes et des canalisations sous-jacentes;
- le plan général d'évacuation des eaux, qui devrait voir le jour en 2017. Il décrira les mesures à prendre sur le réseau pour son renouvellement et l'amélioration de sa capacité.

En début de législature, le projet "Chaux-de-Fonds Est", qui comprend l'assainissement du pont du Manège et la réfection de la moitié nord des rues du Crêt et du Manège, représentera un investissement important pour l'entretien du patrimoine.

---

### **6.3 Ascenseurs de la gare et rénovation des infrastructures chères au cœur des Chaux-de-Fonniers et nécessaires à la qualité de vie en ville**

Durant les années à venir, le Service des bâtiments et du logement (SBL) poursuivra l'effort de rénovation du parc locatif de la Ville, participant ainsi à l'embellissement des quartiers, au développement d'une politique énergétique responsable par la pose de panneaux solaires thermiques (cf. *Rapport relatif à la politique communale sur les installations solaires en toitures* du 23 mars 2016) et surtout à la mise à niveau des immeubles du patrimoine financier. Pour le Conseil communal, il est primordial de s'inscrire de manière active dans la dynamique d'amélioration de la qualité des logements en ville et, de fait, à terme, d'accroître le rendement de notre parc. Ces investissements seront financés par les plus-values que génèrent les travaux, par la hausse des loyers (selon le droit du bail), par la vente d'immeubles non stratégique et par le bénéfice de la gérance.

Parallèlement, le SBL mettra en œuvre la rénovation très attendue des ascenseurs de la gare, favorisant la qualité de la liaison centrale Sud-Nord et l'accès à la gare principale.

En outre, selon ses prérogatives transversales, il se mettra à disposition des autres services afin d'entretenir ou de développer des projets importants pour les infrastructures de la collectivité (rénovation des vestiaires de la piscine des Mélèzes, ouverture de nouvelles salles de classe, création d'espaces de dépôt pour les collections des musées – notamment du MHNC, etc.).

---

#### **6.4 Valorisation des espaces patrimoniaux de la ville dans la perspective de créer un centre de congrès multi-site**

La Ville ne dispose ni d'un centre de congrès ni d'une offre dynamique pour accueillir des événements privés ou d'ampleur. Avec la disparition de Polyexpo, qui malgré ses défauts, a longtemps permis à la Ville de rayonner loin à la ronde (seule salle permettant des repas de plus de 1000 personnes dans le Canton), le manque se fera sentir de manière encore plus marquée.

Or, un marché existe, intéressé par des lieux singuliers et originaux, mais qui doivent cependant correspondre à des standards de confort et d'équipements. Nous constatons que dans ce segment, la région est sous dotée alors que la Ville dispose d'espaces, de belle facture patrimoniale, qui se prêteraient à ce type d'activités. Plutôt que d'ambitionner un centre des congrès, il semble plus raisonnable et original de proposer à court terme une offre structurée d'espaces louables permettant des manifestations privées ou publiques. Ce projet comprend deux volets : d'une part l'équipement et la mise aux normes de confort des lieux retenus et d'autre part un concept dynamique de promotion et de gestion de l'offre. La liste provisoire des espaces en possession de la Ville qui présentent un intérêt particulier comprend les anciens Abattoirs, l'Usine électrique, la salle Hans Erni (MIH), le 13<sup>e</sup> étage d'Espace, l'Espace de l'urbanisme horloger, le Salon bleu (Doubs 32), l'appartement Sandoz (Promenade 10), à laquelle s'ajoutent d'autres lieux qui pourraient être associés à l'offre, notamment le Théâtre, la Salle de musique, le Club 44 et la Maison Blanche. Une prestation ciblée de promotion et une gestion déléguée doivent également être mises en place en collaboration avec Tourisme neuchâtelois.

L'objectif final est d'une part d'augmenter l'attractivité événementielle de la Métropole horlogère, avec un gain en termes d'image et de fonctionnalité important, et d'autre part de mieux rentabiliser les espaces souvent d'exception à disposition.

---

## **6.5 Musée internationale d'horlogerie**

Le MIH constitue une attraction touristique majeure (75% des visiteurs proviennent de l'extérieur du canton, voire de la Suisse), tout en représentant une fierté pour les habitants de la ville et une vitrine pour l'industrie horlogère. L'objectif pour la période 2016-2020 est de conforter le MIH dans son rôle d'institution de référence mondiale, notamment en vue d'une reconnaissance cantonale et nationale.

### **6.5.1 ENTRETIEN DU BATIMENT ET DES INFRASTRUCTURES**

Dans le but de garantir la préservation du patrimoine et la sécurité des visiteurs, l'investissement pour la réfection de l'étanchéité du bâtiment est aujourd'hui prioritaire. À chaque forte pluie, des infiltrations nouvelles voient le jour. Il est aujourd'hui devisé à 3.5 millions.

Conjointement à ces travaux, il sera opportun d'entreprendre une restauration du Carillon, cher aux Chaux-de-Fonniers. Celle-ci consiste en une modernisation de la partie électronique et mécanique du Carillon située dans le beffroi du MIH et qui commande tous les mouvements de l'horloge monumentale. La structure électronique des années 1980 est en effet obsolète voire défectueuse.

Finalement, en parallèle à ces rénovations indispensables, une réflexion plus globale sur la muséographie sera entreprise afin de renforcer le rayonnement du musée.

## 6.5.2 **VALORISATION DE LA COLLECTION ET ACTIVITES SCIENTIFIQUES**

Au chapitre de la valorisation du MIH et de sa collection - au même titre que pour le Musée d'histoire -, un développement du site internet et la présentation on-line d'une partie de la collection et de la documentation par le développement du logiciel MuseumPlus permettra au public et aux chercheurs internationaux de consulter la collection autant qu'il assurera une plus grande visibilité du MIH.

---

## 6.6 **Musée des beaux-arts**

### 6.6.1 **ENTRETIEN DU BATIMENT**

En 2014, le Conseil général de la Ville de La Chaux-de-Fonds a accepté la demande de crédit de CHF 3'900'000.- pour le remplacement du système de gestion climatique, l'assainissement de l'enveloppe du bâtiment et la mise à niveau des dépôts du Musée. Compte tenu de la situation financière difficile de la Ville, ce crédit a été diminué à la hauteur de CHF 1'570'000.- pour permettre la réalisation de la première phase des travaux.

Après cette première phase qui a essentiellement constitué à revoir le chauffage, la climatisation et la mise à niveau des dépôts, la deuxième phase des travaux pour le bâtiment du MBA semble indispensable. Il s'agit de l'enveloppe du bâtiment, dont la façade classée d'importance nationale.

### 6.6.2 **EXPOSITIONS**

L'objectif du MBA est de maintenir la possibilité de faire des expositions d'envergure qui contribuent à l'image positive de la Ville. En assurant le budget de base de fonctionnement du MBA, celui-ci pourra continuer de chercher des sponsors et réaliser des projets attractifs.

Il s'agira aussi de renforcer le travail de promotion, de diffusion et de rayonnement des expositions et animations auprès de la population et de l'extérieur.

---

## **6.7**      **MHNC**

Compte tenu de la richesse du patrimoine scientifique du Musée - environ 100'000 objets, dont certains spécimens uniques au monde - avec notamment le fond Monard et sa faune d'Angola, le Conseil communal entend réaliser un lieu de stockage adapté à ces collections. Il fera une étude approfondie des lieux envisageables pour répondre aux besoins de stockage (liés à la fin du bail de la Poste qui se termine en 2018).

Parallèlement à ce travail, une réflexion sera menée afin de dégager des solutions permettant de valoriser au mieux les collections, en particulier dans l'optique de l'éducation à l'environnement, soit en partenariat avec les villes de Neuchâtel et du Locle, ou avec les Parcs naturels du Doubs ou de Chasseral.

---

## **6.8**      **Zoo du Bois du Petit-Château**

Le Bois du Petit-Château (devenu un véritable zoo professionnel au fil des années et reconnu comme tel) est clairement inscrit dans l'ADN des habitants de La Chaux-de-Fonds. La popularité de ce site (plus de 100'000 visiteurs) dépasse largement les frontières cantonales (Suisse romande, France voisine, Suisse allemande). Cette carte majeure se doit d'être entretenue dans une configuration attractive pour les habitants de la ville et les visiteurs extérieurs.

### **6.8.1**      **ENTRETIEN DES LIEUX ET INFRASTRUCTURES**

Durant la législature 2016-2020, le défi pour nombre d'infrastructures en Ville est de rattraper le retard d'entretien. Le Zoo du Bois du Petit-Château est l'un de ces lieux qu'il s'agit de pérenniser. Comme tout zoo professionnel en Suisse, il est soumis à l'obligation de respecter l'ordonnance fédérale sur la protection des animaux (OPAn), dont la mise mises aux normes qui devra être terminée d'ici au 30 septembre 2018.

Le travail d'étude du plan d'aménagement a débuté à la fin de l'été 2016 et se poursuivra durant le premier semestre 2017. Certains travaux ont commencé et se poursuivront en 2017, notamment avec la réalisation d'un nouvel enclos pour les loutres.

La fin de ces travaux de mises aux normes devra être financée par un nouveau crédit en 2018. Il s'agira là uniquement des travaux liés aux obligations légales, lesquels ne concerneront qu'une partie du rattrapage d'entretien nécessaire.

### 6.8.2 **DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE DES LIEUX**

Concernant le dynamisme du Zoo, il semble pertinent de maintenir une offre attractive (visites guidées, anniversaires, etc.). En outre, une buvette ou une boutique permettraient de mieux valoriser le site pour ses visiteurs locaux ou extérieurs et complèteraient avantageusement les installations au nord du parc.

---

## 6.9 **Piscine des Mélèzes**

Le Service des sports a pu obtenir deux crédits pour améliorer l'attractivité de ce site. Le projet global de réhabilitation du centre aquatique ayant été suspendu en mars 2015, il était essentiel d'imaginer rapidement d'autres solutions moins onéreuses, mais néanmoins indispensables pour faire vivre ce lieu emblématique de notre Ville.

### *Remplacement du toboggan de la piscine des Mélèzes*

L'actuel toboggan datant de 1987, il souffre de faiblesses structurelles et ne répond plus aux normes de sécurité. Depuis 2014, le constructeur nous rend attentifs aux dangers de graves blessures qui pourraient résulter d'une rupture même partielle du tube. Sa démolition étant devenue inéluctable, elle a été effectuée en septembre 2016.

Ce toboggan est l'une des animations les plus appréciées du site, elle est très courue toute la saison et surtout par les enfants, les adolescents et les jeunes adultes qui passent leur été à La Chaux-de-Fonds; ils sont nombreux à ne pas avoir la possibilité de partir en vacances. Pour son remplacement, budgété à CHF 630'000.-, et au vu de la situation financière de la Ville, l'objectif est de réunir CHF 200'000.- auprès d'acteurs privés.

Le futur toboggan doit être ludique dans la perspective de renforcer l'attractivité du site des Mélèzes et d'en augmenter les entrées. Il devra répondre aux normes actuelles et prendre en compte les contraintes financières de la Ville. En fonction de notre population et des pics d'utilisation que nous constatons (4000 entrées les jours de grande affluence, dont la moitié de jeunes), nous souhaitons opter pour une installation de grande capacité, susceptible d'absorber les grandes affluences que nous connaissons (80'000 à 100'000 entrées annuelles). Nous souhaitons élaborer le projet sur la base d'une triple piste. Il s'agit d'un modèle presque unique (deux installations existent en Suisse) ce qui augmente encore son attractivité.

D'autre part, cette solution est pérenne. L'installation ne devra pas être démontée le jour où les bassins pourront être refaits, elle pourra être complétée facilement et à moindres frais par une piste à vague large de 3 mètres.

#### *Rénovation des bâtiments sud de la piscine des Mélèzes pour en faire des vestiaires d'été*

Depuis de nombreuses années l'état de vétusté des vestiaires de la piscine des Mélèzes est relevé par les usagers. Cet état de fait a une influence négative sur la fréquentation de la piscine et par conséquent sur les rentrées financières et aussi sur l'image de notre Ville.

C'est ainsi que le service des sports s'est approché du service cantonal de l'emploi pour construire avec lui un projet de "chantier de chômeurs". La demande est en cours et nous espérons pouvoir réaliser un projet de rénovation dans ce cadre.

La réflexion s'est portée sur la réhabilitation des bâtiments situés au sud de la patinoire, ce qui permettra de séparer clairement le secteur piscine du secteur patinoire. En effet, la mixité d'usage des locaux actuels n'est pas adéquate. La rénovation permettra un assainissement simple, mais fonctionnel de bâtiments qui ont un intérêt historique. Les plans ont été réalisés à l'interne par un architecte communal et le chantier sera mené conjointement entre le service des sports et le service des bâtiments et du logement.

A plus long terme, une réfection de l'étanchéité des bassins devra être menée. Les coûts de ces transformations devront être étalés sur plusieurs exercices, la priorité étant de refaire le bassin des petits; en effet le revêtement n'est plus adéquat et une réflexion sera menée pour le rendre plus ludique, plus convivial. Le plongeur également donne des signes de faiblesses et ne pourra pas être utilisé plus de cinq ans. Si, comme déjà dit, le projet global semble irréaliste au vu des difficultés financières de la Ville, le service des sports s'engage à trouver des solutions pérennes, créatives et moins coûteuses pour continuer de faire vivre ce lieu de sports, de détente et de rencontre qu'est la piscine des Mélézes.

---

### **6.10 Charrière**

Un projet de partenariat public-privé au stade de la Charrière est en cours d'analyse. Ce projet auquel le service des sports et le SUE sont associés, pourrait permettre de refaire les infrastructures vieillissantes de ce site multisports. En effet, les tribunes sont en fin de vie, les vestiaires ne sont pas de la première jeunesse et un concept global de construction alliant habitat, sports, commerces pourrait être une vraie plus-value pour ce quartier et pour l'ensemble des usagers du site, qui regroupe le Pavillon des sports refait à neuf avec sa salle triple, 6 terrains de foot, le stade d'athlétisme, le terrain de Street-Hockey ...

Ce partenariat, s'il devait voir le jour, pourrait permettre à la Ville de ne pas porter seule les investissements nécessaires à la poursuite des activités multiples et essentielles de ce lieu et ainsi de mener à bien les missions qui sont les siennes.

---

## **6.11 Traitement des micropolluants à la STEP**

Le 4 novembre 2015, le Conseil fédéral a approuvé la révision de l'ordonnance sur la protection des eaux. Celle-ci fixe les critères qui permettent d'équiper certaines stations d'épuration d'un procédé éliminant les micropolluants. L'ordonnance précise aussi les modalités du financement. Ces modifications sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Dès cette date, une taxe fédérale de CHF 9.- par habitant raccordé à la station d'épuration des eaux (STEP) est perçue afin de financer la part de la Confédération au traitement des micropolluants (75 % des coûts d'investissement imputables).

En raison des problèmes écologiques constatés dans le Doubs et des tensions qui en ont résulté entre la France et la Suisse, la STEP de La Chaux-de-Fonds figurera dans la liste des stations devant traiter les micropolluants qui sera proposée par le Canton à l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). Selon le SENE, cet office fédéral devrait avaliser ce choix. Le Canton, par le fonds des eaux, financera quant à lui 15 % du projet.

La variante retenue est un traitement par charbon actif en poudre suivi d'une filtration sur sable. Ce traitement complémentaire sera installé dans un nouveau bâtiment adjacent à celui existant. Le poste de relevage des eaux sera construit dans le prolongement du canal de sortie actuel. Le reste de la STEP ne subit pas de modification et pourra absorber la production de boues supplémentaires due au traitement des micropolluants.

L'ensemble de la réalisation est devisé, au stade de l'étude d'avant-projet, à CHF 10 millions (coût hors subventions, TVA comprise).

Le coût d'exploitation est devisé à CHF 370'000.- par année (TTC, hors amortissements et frais financiers).

Le projet permettra d'atteindre une réduction significative du flux en micropolluants dans le Doubs, et apportera également une amélioration de la qualité de l'eau pour les polluants classiques (carbone, phosphore).

---

## **7 Conclusion**

Par le biais de ce rapport, le Conseil communal vous soumet la feuille de route sur laquelle il entend, au regard des éléments actuellement en sa possession, baser son action dans ce début de législature, marqué par une situation exceptionnellement difficile, où les enjeux sont par conséquent fondamentaux pour l'avenir de la Ville de La Chaux-de-Fonds.

En alliant une photographie de la situation actuelle, tant globale que sectorielle, et un double catalogue de mesures à court et moyen-long terme, l'exécutif peut ainsi s'appuyer sur un diagnostic clair des mécanismes qui engendrent les difficultés actuelles ainsi que sur une vision cohérente pour prendre les options nécessaires, souvent douloureuses, parfois radicales, que la situation nous impose, aujourd'hui et vraisemblablement dans les prochaines années.

Les éléments extérieurs susceptibles d'influencer la situation de la Ville sont nombreux et partiellement imprévisibles, qu'il s'agisse notamment de l'évolution de l'économie, à différentes échelles, ou des décisions issues d'autorités supérieures, par exemple dans le cadre des reports de charges de l'Etat sur les communes.

L'exercice indispensable mené par le Conseil communal, de manière détaillée, dans le présent document n'est donc pas une vision figée de l'avenir. Ainsi, il restera évidemment indispensable de maintenir, au fil du temps, la pertinence des axes de réflexion développés aujourd'hui, en analysant régulièrement le maintien de leur adéquation à l'évolution du contexte.

Plus précisément, à mi-législature, l'exécutif devra évaluer de manière détaillée si le redressement structurel entrepris depuis 2015 nécessite des changements de paradigme encore plus fondamentaux sur l'action de la collectivité communale.

Persuadés que cet outil sera d'une grande utilité non seulement à l'exécutif et aux services de l'administration, mais également à votre autorité et, plus généralement, à l'ensemble de la population pour évaluer, à l'aune d'une vision globale pour notre ville, les mesures qui seront proposées dans un avenir proche, nous vous remercions, Monsieur le président, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, de bien vouloir prendre acte de ce rapport.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

La présidente

Sylvia Morel

La chancelière

Celia Clerc

<b>1</b>	<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b><u>CONTEXTE FINANCIER</u></b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>EVOLUTION DES RECETTES FISCALES DEPUIS 2014</b>	<b>3</b>
2.1.1	IMPOT DES PERSONNES PHYSIQUES	3
2.1.2	IMPOT DES PERSONNES MORALES	4
2.1.3	IMPOT DES FRONTALIERS	5
2.1.4	SYNTHESE	6
<b>2.2</b>	<b>EVOLUTION DES CHARGES DEPUIS 2012 ET 2014</b>	<b>7</b>
<b>2.3</b>	<b>PERSPECTIVES ET OBJECTIFS FINANCIERS</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b><u>MESURES GLOBALES</u></b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>MESURES RH</b>	<b>10</b>
3.1.1	RAPPEL DES MESURES DU BUDGET 2016 POUR LA PERIODE 2016-2017	10
3.1.2	LES MESURES ENVISAGEES DES 2017	10
3.1.3	LES MESURES ENVISAGEES DES 2018	13
<b>3.2</b>	<b>FISCALITE</b>	<b>13</b>
3.2.1	LES MESURES ENVISAGEES POUR 2017	13
<b>3.3</b>	<b>SUBVENTIONS</b>	<b>14</b>
3.3.1	POLITIQUE DE SUBVENTIONS: PRINCIPES ET CRITERES	14
<b>4</b>	<b><u>MESURES SECTORIELLES (LES PERSPECTIVES ET OPPORTUNITES DE RESTRUCTURATION ET D'ECONOMIE POUR CHAQUE SERVICE)</u></b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>PRESIDENCE</b>	<b>19</b>
4.1.1	121 / CHANCELLERIE	19
4.1.2	124 / SERVICE JURIDIQUE	21
4.1.3	126 / COMMUNICATION	22
4.1.4	130 / CONTROLE DES HABITANTS – ETAT CIVIL	23
<b>4.2</b>	<b>DFERE</b>	<b>25</b>
4.2.1	122 / SERVICE DE L'ECONOMIE	25
4.2.2	123 / SERVICE INFORMATIQUE COMMUNAL	26
4.2.3	600-610-630 / FINANCES	27
4.2.4	620 / SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	28
4.2.5	700-708-710-711-715-725-726-727-730-735-740 / SERVICE DES ESPACES PUBLICS	30

<b>4.3</b>	<b>DUBRE</b>	<b>31</b>
4.3.1	250-755-813 / SERVICE D'URBANISME ET DE L'ENVIRONNEMENT	31
4.3.2	701-712-720-721 / SERVICES TECHNIQUES	34
4.3.3	770 / SERVICE GEOMATIQUE	36
4.3.4	200-201-210-211-212-213-230-240 / SERVICE DES BATIMENTS ET DU LOGEMENT	38
4.3.5	125-150 / SERVICE DES AFFAIRES REGIONALES ET DES RELATIONS EXTERIEURES	40
<b>4.4</b>	<b>DJASS</b>	<b>42</b>
4.4.1	301-315-321 / SERVICE COMMUNAL DE L'ACTION SOCIALE	42
4.4.2	520-521-524-525 / SERVICE DES SPORTS	44
4.4.3	311-482-483 / SERVICE DE SANTE ET PROMOTION DE LA SANTE	45
4.4.4	115-550-551-552 / SERVICE DE LA JEUNESSE	46
<b>4.5</b>	<b>DICI</b>	<b>48</b>
4.5.1	420-430-435-440-445-450-455 / ECOLE OBLIGATOIRE	48
4.5.2	500 / AFFAIRES CULTURELLES	50
4.5.3	501-502 / BIBLIOTHEQUE DE LA VILLE	52
4.5.4	513 / MUSEE INTERNATIONAL D'HORLOGERIE (MIH)	55
4.5.5	514 / MUSEE DES BEAUX-ARTS (MBA)	56
4.5.6	512 / MUSEE D'HISTOIRE (MH)	59
4.5.7	511 / MUSEE D'HISTOIRE NATURELLE (MHNC)	61
4.5.8	515 / ZOO DU BOIS DU PETIT-CHATEAU	63
4.5.9	505 / ARCHIVES COMMUNALES	65
<b>4.6</b>	<b>DSEPE</b>	<b>67</b>
4.6.1	860 / SECURITE PUBLIQUE	67
4.6.2	870-871-872-875-876-877-878 / SERVICE D'INCENDIE ET DE SECOURS DES MONTAGNES NEUCHATELOISES	69
<b>5</b>	<b><u>POSITIONNEMENT DE LA VILLE DANS LE CANTON ET AU-DELA</u></b>	<b>70</b>
<b>5.1</b>	<b>UN CONTEXTE QUI A CHANGE</b>	<b>70</b>
<b>5.2</b>	<b>LES PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>72</b>
<b>5.3</b>	<b>DYNAMISME ECONOMIQUE</b>	<b>73</b>
<b>5.4</b>	<b>OFFRE COMMERCIALE</b>	<b>74</b>
<b>5.5</b>	<b>OFFRE EN SERVICES PUBLICS</b>	<b>74</b>
<b>5.6</b>	<b>CONNEXION AUX ESPACES METROPOLITAINS</b>	<b>76</b>
<b>5.7</b>	<b>IDENTITE URBAINE ET SENS DE L'APPARTENANCE</b>	<b>76</b>
<b>5.8</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>77</b>

<b>6</b>	<b><u>MISE EN PERSPECTIVE DES PROJETS</u></b>	<b>78</b>
<b>6.1</b>	<b>ESPACES PUBLICS</b>	<b>78</b>
<b>6.2</b>	<b>ENTRETIEN DU PATRIMOINE ROUTIER ET DU RESEAU D'EVACUATION DES EAUX</b>	<b>79</b>
<b>6.3</b>	<b>ASCENSEURS DE LA GARE ET RENOVATION DES INFRASTRUCTURES CHERES AU CŒUR DES CHAUX-DE-FONNIERS ET NECESSAIRES A LA QUALITE DE VIE EN VILLE</b>	<b>80</b>
<b>6.4</b>	<b>VALORISATION DES ESPACES PATRIMONIAUX DE LA VILLE DANS LA PERSPECTIVE DE CREER UN CENTRE DE CONGRES MULTI-SITE</b>	<b>81</b>
<b>6.5</b>	<b>MUSEE INTERNATIONALE D'HORLOGERIE</b>	<b>82</b>
6.5.1	ENTRETIEN DU BATIMENT ET DES INFRASTRUCTURES	82
6.5.2	VALORISATION DE LA COLLECTION ET ACTIVITES SCIENTIFIQUES	83
<b>6.6</b>	<b>MUSEE DES BEAUX-ARTS</b>	<b>83</b>
6.6.1	ENTRETIEN DU BATIMENT	83
6.6.2	EXPOSITIONS	83
<b>6.7</b>	<b>MHNC</b>	<b>84</b>
<b>6.8</b>	<b>ZOO DU BOIS DU PETIT-CHATEAU</b>	<b>84</b>
6.8.1	ENTRETIEN DES LIEUX ET INFRASTRUCTURES	84
6.8.2	DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE DES LIEUX	85
<b>6.9</b>	<b>PISCINE DES MELEZES</b>	<b>85</b>
<b>6.10</b>	<b>CHARRIERE</b>	<b>87</b>
<b>6.11</b>	<b>TRAITEMENT DES MICROPOLLUANTS A LA STEP</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>89</b>