

## RÉPONSE À LA QUESTION ÉCRITE 2.11/25

### **Comment le Conseil communal va-il mener à bien l'amélioration du fonctionnement de l'administration ?**

Monsieur Marc Ribeaux, Groupe PS

#### **1. Contexte et vision stratégique**

Depuis 2019, plusieurs démarches structurantes ont été engagées pour renforcer l'efficacité et la cohérence du fonctionnement de l'administration communale. Ces efforts s'inscrivent dans une stratégie globale d'optimisation de l'administration municipale de Delémont, qui s'appuie notamment sur les constats issus de l'audit COMPAS et sur la Feuille de route 2025–2027 du Conseil communal.

L'objectif poursuivi est double : améliorer la performance organisationnelle et la qualité du service public rendu aux habitantes et habitants, d'une part, et garantir la soutenabilité financière du fonctionnement communal à moyen et long terme, d'autre part.

Dans ce cadre, le Conseil communal agit selon trois axes stratégiques de modernisation :

- renforcement de la gouvernance et de la coordination interservices, pour dépasser la logique de silo ;
- optimisation des processus et digitalisation, afin de mutualiser les outils et simplifier les flux d'information ;
- pilotage stratégique par les données, grâce à des tableaux de bord et à un dispositif de suivi et d'évaluation des projets.

Ces axes constituent la trame directrice de la réforme administrative et orientent l'ensemble des actions actuellement entreprises.

#### **2. Mise en œuvre d'une culture de projet et d'une coordination transversale**

Les différentes réflexions et analyses réalisées ces dernières années ont mis en évidence certaines insuffisances en matière de coordination de projets transverses et de coopération interservices, sources de certaines lenteurs et problèmes de mise en œuvre. Les analyses menées dans le cadre de l'audit COMPAS et des groupes de travail internes (réorganisations partielles des départements) se sont inscrites dans cette dynamique.

L'objectif est désormais d'ancrer davantage une culture de coopération et d'agilité, dans laquelle chaque service contribue à la réalisation des objectifs communaux au-delà de ses frontières administratives. Ce changement culturel constitue un pilier essentiel de la transition d'une logique de silo vers une logique d'équipe et de projet.

Pour y remédier, le Conseil communal visera à déployer une systématique de gestion de projets transverses articulée autour des principes suivants :

- renforcement du rôle de pilotage avec mise sur pied de COPIL (Comité de pilotage) comme organe de coordination et de pilotage transversal des projets ;
- constitution d'équipes de projet pluridisciplinaires, avec des responsables de projet clairement identifiés intégrant des compétences issues de différents départements, selon la nature des projets (mobilité, bâtiments, numérique, finances, etc.) ;
- adoption d'une méthodologie de gestion de projet harmonisée, avec des outils partagés (planification, suivi d'avancement, évaluation d'impact, etc.).

Il convient de rappeler que les mesures issues de l'audit COMPAS ont été analysées avec un regard critique : toutes n'étaient pas pertinentes ou réalistes à l'échelle d'une administration communale de la taille de Delémont.

Un important travail de tri et de validation a été conduit : les pistes non applicables ou disproportionnées ont été écartées, tandis que seules les mesures consolidées — c'est-à-dire relues, adaptées et validées par le Comité de pilotage (COFIL) et les chefs de service — ont été retenues pour mise en œuvre. Cette démarche a permis de construire une feuille de route réaliste et pragmatique, en cohérence avec les objectifs fixés par le Conseil communal.

### **3. Outils de suivi, de pilotage et de monitoring**

Afin d'assurer un pilotage rigoureux et transparent des transformations engagées, le Conseil communal souhaite mettre en place un dispositif de suivi et de monitoring (tableaux de bord stratégiques et des indicateurs).

Ces instruments permettront de :

- suivre la mise en œuvre des mesures d'optimisation ;
- évaluer les progrès en matière de coordination interservices, de délais de traitement et de qualité des prestations ;
- anticiper les impacts budgétaires et RH des réorganisations ;
- rendre compte régulièrement à la Commission de gestion et de vérification des comptes et au Conseil de Ville.

Des outils numériques de pilotage de projets (de type Moniteur de projet) pourront être expérimentés pour centraliser le suivi des projets communaux majeurs. Ces outils pourront s'accompagner de revues de projets périodiques associant les parties prenantes (COFIL, chefs de département et de services, etc.).

### **4. Une démarche progressive et intégrative**

Le Conseil communal souligne que cette transformation n'est pas uniquement structurelle mais également culturelle : elle repose sur l'adhésion et la mobilisation du personnel.

Des démarches d'accompagnement seront ainsi prévues :

- communication interne renforcée ;
- formations ciblées à la gestion de projet, au management transversal et à l'utilisation des nouveaux outils ;
- consultation et implication régulière des responsables et collaborateurs/trices pour évaluer les effets concrets des mesures.

### **5. Conclusion**

Le Conseil communal entend soutenir activement la mise en œuvre de mesures d'optimisation et de modernisation.

La stratégie engagée repose sur une vision intégrée de la gouvernance communale, articulant :

- la maîtrise des charges et la responsabilisation des services ;
- la transversalité et la mutualisation des ressources ;
- le pilotage par les données et la transparence du suivi ;
- l'innovation organisationnelle et numérique au service des citoyennes et citoyens.

Cette approche permettra de consolider, dans la durée, un modèle d'administration moderne, agile et efficiente, aligné sur les valeurs de service public et sur les ambitions de développement durable de la Ville de Delémont.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président :

Le chancelier :

Damien Chappuis

Nicolas Guenin

Delémont, le 11 novembre 2025