



Gouvernance, organisation et finances :

Feuille de route du Conseil communal pour les années 2025 à 2027

1. Introduction

Conscient des défis majeurs qui marquent cette législature, le Conseil communal de Delémont a élaboré une feuille de route, dont l'objectif est de traduire ses priorités politiques et administratives en actions concrètes. Cette démarche s'inscrit dans un contexte marqué par la nécessité d'assainir durablement les finances communales, de renforcer l'efficacité de l'Administration et de poser les bases d'une nouvelle gouvernance.

Jusqu'à récemment, le découvert inscrit au bilan de la Municipalité imposait une planification financière rigoureuse, avec l'objectif impératif de résorber ce déficit d'ici à 2027. Les résultats exceptionnels pour les comptes 2024 ont permis d'envisager un assainissement anticipé du bilan et offrent ainsi une marge de manœuvre nouvelle.

Pour autant, cette amélioration ponctuelle ne règle pas le déséquilibre structurel des finances communales. Afin d'assurer une stabilité financière à long terme, les efforts entrepris doivent impérativement être poursuivis.

Depuis 2023, plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre par le Conseil communal. Celles-ci s'articulent principalement autour de quatre axes : **la réorganisation et le redimensionnement de l'administration communale, la réduction des effectifs (EPT), l'amélioration de la gouvernance institutionnelle ainsi que la révision de la répartition des charges intercommunales.**

La présente feuille de route donne un aperçu clair des objectifs poursuivis, des réflexions en cours et des mesures engagées par le Conseil communal pour les années 2025 à 2027.

2. Réorganisation et redimensionnement de l'administration

Dans le cadre des analyses de fonctionnement menées en 2023 et 2024 (audit et mesures COMPAS), le Conseil communal a identifié la nécessité d'optimiser le fonctionnement de l'Administration et de contribuer à l'efficacité et à l'économie de ressources. Il a initié les premières réflexions en cours d'année 2024. Celles-ci tiennent compte des évolutions démographiques, sociales et économiques de la Ville, et visent à améliorer l'efficacité tout en réduisant les charges.

Le Conseil communal a chargé plusieurs groupes de travail d'analyser des pistes de réorganisation afin de revoir la distribution et l'organisation générale de certaines unités au sein des Départements.

Dans le cadre de cette démarche, les groupes de travail ont été mandatés afin de fournir des propositions qui poursuivent les objectifs suivants :

Cohérence

- la distribution des unités au sein des départements doit répondre à une logique organisationnelle : les regroupements sont réalisés entre unités dont les domaines d'activité sont similaires ou proches
- le découpage hiérarchique doit répondre à une logique uniforme (éviter les cascades hiérarchiques trop importantes)

Efficiences

- la réorganisation des départements doit permettre de développer des synergies de fonctionnement et de la coordination interservices (réduire la logique de travail en silo)
- elles doivent également permettre de faciliter le processus décisionnel et contribuer à un meilleur pilotage des projets importants

Optimisation des ressources et des recettes

- les synergies identifiées doivent favoriser les optimisations de fonctionnement (mutualisation de ressources, d'outils et processus, etc.) et contribuer à la réduction de charges
- des unités peuvent se profiler en centres de compétences et des recettes supplémentaires peuvent être enregistrées par le biais de contrats de prestations (prestations refacturées à des tiers et de contrats) ou de réévaluations de tarification de prestations
- grâce à l'optimisation de processus et à la rationalisation des tâches, les mesures de réorganisation doivent permettre, à terme, une réduction des effectifs

Équilibre

- l'organisation des unités doit permettre d'apporter plus d'homogénéité entre services (départements « poids lourds » vs départements plus légers)
- elle doit contribuer à apporter une répartition équitable de la charge « politique » et promouvoir une équivalence entre les conseillers en charge des départements

Les groupes mandatés par le Conseil communal ont travaillé sur les thématiques suivantes :

- **Rapprochement *Bâtiments & Concierges* (Département UETP) et *Gestion des infrastructures et écoles* (Département CSE)**
- **Rapprochement *Ludothèque* (Département CSJL) et *Bibliothèques* (Département CSE)**
- **Réorganisation du *Service de police et de sécurité publique* (Département MPE)**
- **Organisation et positionnement du secteur *Informatique* (Département MPE)**
- **Stratégie d'évolution des *Services industriels* à court et moyen terme (Département EE)**
- **Réorganisation de la section *Travaux publics et voirie* (Département UETP)**

Les résultats provisoires des groupes de travail nécessitent encore quelques approfondissements pour certains. Il ressort toutefois que des potentiels d'optimisation ont pu être identifiés, notamment :

- Synergies et mutualisation de processus et outils
- Identification de nouvelles recettes possibles (contrats de prestations)

- Potentiels de réduction des effectifs et de la masse salariale
- Amélioration de l'organisation et du fonctionnement

D'autres réflexions seront poursuivies au sein des départements afin de maintenir les efforts d'optimisation et de redimensionnement de l'Administration.

3. Poursuite de la réduction des EPT - Baisse de la masse salariale

Dans le cadre des exercices budgétaires précédents, la nécessité de procéder à des réductions d'effectifs progressives a déjà été identifiée, pour permettre une réduction des charges de fonctionnement et contribuer à résorber le déficit structurel.

A ce titre, le nombre d'emplois total de 189.14 EPT (selon liste des emplois validée par le Conseil de Ville) a été réduit de 5.54 unités entre 2023 et 2024. Au 1^{er} janvier 2025, la dotation totale du personnel communal est ainsi de 183.6 EPT. En tenant compte du salaire moyen, la limitation de la charge salariale est d'approximativement 0.5 million de francs.

Dans le cadre des mesures d'assainissement financier définies par le Conseil communal, ce dernier s'était prononcé en faveur d'une réduction totale de 12 EPT, soit une dotation maximale de 177 EPT d'ici à fin 2027. Par le biais de la motion interpartis 5.01/25 (déposée lors de la séance du CV du 27 janvier 2025 – à traiter par le CV le 26 mai 2025), les auteurs de la motion demandent que des efforts supplémentaires soient fournis et exigent qu'une réduction totale de 14 EPT soit réalisée, pour atteindre la dotation de 175 EPT au sein de l'Administration.

Les efforts de réduction d'effectifs ont été menés pour 2025 et une réduction supplémentaire ne sera possible que sur les années à suivre (2026 et suivantes). Conformément aux engagements pris par le Conseil communal dans le cadre des mesures de réorganisation de l'Administration, les réductions doivent être menées « en recourant le plus possible à des mesures consensuelles » et en évitant de recourir à des licenciements (par le biais de suppressions de fonction).

Les principaux leviers d'action consistent donc à :

- planifier des réductions de postes dans le cadre des départs naturels
- faciliter les réductions volontaires de taux de travail (temps partiel)
- intégrer les résultats des groupes de travail et les économies de postes réalisables dans le cadre des réorganisations prévues.

Sur la base de ces éléments, une première projection de la dotation maximale de l'Administration a pu être établie pour l'exercice prochain. Au 1^{er} janvier 2026, une réduction de 1.7 à 2.2 EPT pourra être répercutée, pour un total attendu de 181.4 EPT. Cette réduction est réalisée dans le cadre de départs en retraite, de réductions volontaires du temps de travail et s'accompagne d'optimisation de processus (synergies, mutualisations, etc.). Elle n'implique donc aucune mesure contraignante pour le personnel.

Dans le cadre du projet de réorganisation de la Police, une diminution des effectifs est prévue et permettra de réduire la dotation de façon significative (10 ou 11 EPT), permettant d'atteindre et dépasser l'objectif visé (dotation 170 à 171 EPT à l'orée 2026-2027). Dans la mesure toutefois où cette réduction de la masse salariale sera partiellement contrebalancée par des prestations facturées par la Police cantonale, d'autres réductions d'effectifs doivent être réalisées afin d'obtenir une réduction réelle de la charge salariale.

Des analyses complémentaires seront par conséquent menées au sein des départements et porteront sur deux axes :

- analyse des réductions d'effectifs possibles (EPT)
- analyse des impacts financiers et balance entre charges et recettes (EPT autofinancés)

Ce deuxième axe est en effet important car il doit permettre d'identifier les potentiels de recettes (par exemple facturation de prestations à des tiers) permettant d'autofinancer des postes et « d'économiser » (ou compenser) la charge salariale réelle (EPT autofinancés).

Les services de l'administration seront ainsi invités à procéder aux étapes de réflexion suivantes :

- analyse des prestations et des postes, identification des synergies ou optimisation internes aux services
- évaluation des suppressions ou réductions possibles et des EPT concernés
- évaluation et quantification des prestations potentiellement refacturées (prestations à tiers)
- gestion des départs naturels, processus de réoccupation de postes (analyse de réduction, réoccupation partielle)

Sur la base de ces analyses complémentaires, une planification sera établie dans le courant de l'année 2026 afin d'atteindre les objectifs fixés en termes de réduction d'effectifs.

4. Amélioration de la gouvernance institutionnelle

Le Conseil communal souhaite moderniser et améliorer la gouvernance institutionnelle communale, dans une optique de simplification et de gain d'efficacité. Cela passe notamment par une mise à jour du cadre législatif mais aussi par une amélioration des processus et de la manière de travailler en général.

La révision complète, en cours, du Règlement d'organisation de la commune municipale (ROCM), qui s'accompagnera d'autres adaptations législatives, posera les bases de cette nouvelle gouvernance. Le règlement du Conseil communal ainsi que celui d'organisation de l'administration seront soumis au Conseil de Ville une fois le nouveau ROCM adopté. Ces textes préciseront les attributions et missions des services communaux.

Ces révisions doivent permettre d'améliorer les échanges et les relations entre le Conseil de Ville, les commissions et le Conseil communal mais aussi avec les chefs de service et l'administration. Une meilleure transversalité dans l'élaboration de projets est nécessaire et souhaitée. Cela passe par une bonne communication et une bonne collaboration entre les porteurs de projets et les partenaires impliqués, avec une méthode de gestion commune.

5. Révision de la répartition des charges intercommunales

La Ville de Delémont, en tant que commune-centre, assume une charge importante pour des services et des infrastructures qui profitent à l'ensemble des habitants du district. Il en découle que la charge par habitant est plus importante pour les Delémontaines et les Delémontains que dans les villages voisins. Fort de ce constat, le Conseil communal a engagé les démarches pour revoir la répartition des charges intercommunales.

Le premier axe d'intervention se situe au niveau cantonal, où il s'agit de revoir la répartition des tâches ainsi que la péréquation. La piscine et les bibliothèques font partie des unités concernées par cette démarche.

Pour les services et infrastructures qui ne relèvent pas du cadre cantonal, les discussions se poursuivent avec l'ensemble des communes du district, dans le cadre de l'Assemblée des Maires et des Présidents de bourgeoisies du district de Delémont (AMDD). À titre d'exemple, on peut citer la Patinoire régionale de Delémont, dont la convention de financement arrive à échéance en fin d'année 2025. Depuis 15 ans, la Ville de Delémont assume 80 % du déficit annuel d'exploitation de cette infrastructure.

6. Conclusion

Cette feuille de route permet au Conseil communal de poser et de communiquer de manière claire et transparente sa vision pour la suite de la législature en matière de gouvernance, d'organisation de l'Administration communale et de finances. Suite aux résultats positifs des comptes 2024, qui permettent de combler le déficit économique, un réajustement des objectifs était nécessaire. Ainsi, le Conseil communal affirme son engagement fort pour retrouver des finances saines et résoudre la situation de déficit structurel de la Ville. Cela passe par des adaptations dans l'organisation de l'Administration, pour moderniser son fonctionnement et améliorer son efficacité.