

# Rapport

du

Département des finances et de la santé

Exercice 2014

# DÉPARTEMENT DES FINANCES ET DE LA SANTÉ

## 2014 En bref

En 2014, le canton de Neuchâtel a pu encore profiter d'une bonne conjoncture ainsi que des effets positifs de la réforme de la fiscalité des personnes morales, alors que l'on perçoit déjà les premiers effets de la réforme de la fiscalité des personnes physiques. Cette bonne santé a permis aux autorités politiques de boucler un budget 2015 conforme aux mécanismes de frein à l'endettement malgré une situation financière qui reste préoccupante en raison des charges structurelles et des investissements à consentir pour redynamiser ce canton.

Sur le plan institutionnel, le chef du DFS a durant les six premiers mois de l'année assuré la présidence du gouvernement cantonal. Une période marquée par la volonté d'œuvrer avec cohésion et collégialité malgré l'absence puis la démission du chef du Département du développement territorial et de l'environnement (DDTE).

Durant cette même période, le Conseil d'Etat a élaboré son plan de législation 2014-2017 (PL) qu'il a présenté en mai 2014 avec la volonté de relancer la confiance dans ce canton, de le redynamiser, de lui insuffler une nouvelle dynamique et de l'envisager comme un seul territoire, partie active de plus vastes espaces.

Au niveau du Département des finances et de la santé (DFS), les défis à relever s'appuient sur ce PL et occupent l'ensemble des services du DFS. Ils portent en priorité sur une nouvelle approche de l'Etat concrétisée par le programme de réformes de l'Etat, sur les prestations aux aînés via la mise en œuvre de la planification médico-sociale, sur la réorganisation de tout le secteur pré-hospitalier, sur une valorisation et un meilleur entretien du patrimoine bâti et sur une politique active du logement au plan cantonal. Ces priorisations impliquent aussi des rationalisations, elles aussi déjà lancées, notamment, pour amener les partenaires de la santé à revoir leur CCT21 et le secteur hospitalier à repenser son organisation interne et spatiale.

L'évaluation de la péréquation financière intercantonale, source d'environ 200 millions de recettes pour le canton, laquelle se réduira de moitié dans les 20 prochaines années et le régime d'imposition des entreprises au plan national pouvant générer un affaiblissement des recettes dans les années à venir ont également été en 2014 des motifs de préoccupations et d'attention pour le département et le seront encore dans les années à venir.

**Le secrétariat général du DFS (SDFS)**, après deux années d'importants changements survenus tant au niveau de l'attribution des secteurs que de l'équipe elle-même a retrouvé une certaine stabilité en 2014. Conformément à ses missions, il a appuyé le chef du DFS non seulement en sa qualité de chef de département mais également de président du Conseil d'Etat - durant les 6 premiers mois de l'année – et de suppléant ordinaire du chef du DDTE - durant l'absence de ce dernier – ne ménageant pas ses efforts pour lui permettre de répondre à l'ensemble de ses obligations tout en faisant avancer les importants dossiers du département.

Le SDFS a apporté un soutien dans les dossiers traités durant l'année tels que le programme de réformes de l'Etat, la loi sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC) et l'introduction du nouveau plan comptable harmonisé 2 (MCH2), l'élaboration d'un rapport de politique cantonale en matière de santé publique, le projet global de mise-en-œuvre de la planification médico-sociale (PMS), la réunion du service informatique de l'Etat de Neuchâtel (SIEN) sur un seul site ou encore la loi portant révision de la loi sur la péréquation financière intercommunale (LPFI). Il a également fourni un appui au chef du DFS ainsi qu'aux services pour la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) et l'élaboration de la politique cantonale du logement notamment. Enfin, il a participé, pour le compte du Conseil d'Etat, à l'élaboration des options stratégiques et financières 2014-2017 en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement.

Dans le **service cantonal de la santé publique**, l'année 2014 a été marquée tout particulièrement par l'élaboration d'un premier rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil de politique cantonale en matière de santé publique, globale et coordonnée, portant à l'horizon 2022. Il définit des orientations stratégiques générales, qui sont déclinées en objectifs spécifiques ainsi qu'en mesures permettant de les concrétiser. Elle s'inscrit dans une approche de santé publique qui transcende

les grands domaines de la santé. Ce projet de rapport présente aussi une rétrospective des principaux développements intervenus depuis 2009 dans le domaine de la santé publique et propose le classement d'une série de motions et postulats.

Au-delà de ce qui précède, l'année 2014 a vu le déploiement d'une activité intense dans tous les domaines d'activités de la santé publique qui, en termes de projets en cours ou achevés, peut être synthétisée comme suit:

- *dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention des maladies*, une nouvelle stratégie cantonale, qui doit remplacer l'actuel Plan directeur de prévention et de promotion de la santé de 2009, est en voie d'élaboration qui réaffirme les priorités cantonales en la matière et met à jour de nouvelles thématiques devant être prises en compte au niveau cantonal;
- *s'agissant du domaine des prestataires ambulatoires*, un arrêté permettant l'octroi d'aides financières aux communes soutenant la création de cabinets collectifs de médecins aux fins de favoriser la promotion de la médecine de premier recours et de lutter contre la pénurie dans ce secteur, a été élaboré et adopté par le Conseil d'Etat. Une première décision d'octroi a été prise pour soutenir la création d'un cabinet dans la Région Bevaix-La Béroche;
- *dans le domaine préhospitalier*, c'est notamment la planification du transfert de la centrale 144 à la Fondation Urgences santé Vaud (FUS-VD) qui retient l'attention, transfert qui se concrétisera en plusieurs étapes durant le premier trimestre 2015;
- *dans le domaine hospitalier*, il faut retenir notamment l'adoption (de principe encore pour certaines mesures) des propositions de l'HNE en vue de la mise en œuvre de ses options stratégiques à l'horizon 2017, la réalisation des premières étapes de la planification hospitalière prévue pour 2016, ainsi que les propositions du Conseil d'Etat de consolidation financière de l'HNE pour répondre à sa situation financière délicate, d'une part en octroyant le cautionnement de l'Etat pour le financement du fonds de roulement et des investissements de l'institution et, d'autre part, en octroyant une subvention pour rattraper des amortissements insuffisants;
- *dans le domaine du maintien à domicile et de l'hébergement* enfin, on peut mettre en avant l'avancement très important des travaux de mise en œuvre de la planification médico-sociale pour les personnes âgées ainsi que de mise en place des bases pour l'évaluation des infrastructures immobilières des EMS aux fins de définir la prestation loyer en EMS.

Pour le **service informatique**, l'année 2014 a été marquée par le projet de relocalisation du SIEN aux Cadolles, par le rapport sur la réorganisation du centre de solution, par les premiers résultats du projet ITIL, par l'élaboration du schéma directeur informatique, par la prise en compte du progiciel ABACUS, par les développements du Guichet unique, par les audits de licences (Oracle et Microsoft), par l'informatisation du Musée d'histoire de La Chaux-de-Fonds, par la mise en production de la nouvelle application de gestion du Conservatoire de musique, par la fin du renouvellement de la téléphonie Siemens et par une excellente année au niveau exploitation des prestations informatiques.

S'agissant du **service des bâtiments** et suite à l'adoption par le CE, en février 2013, du rapport sur le projet de réforme de la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat, le service a poursuivi sa réorganisation interne dans les domaines du suivi de projet, de l'entretien des immeubles, de la gestion immobilière (vente, achat, baux à loyer) et financière. Cette réorganisation se terminera en 2015.

Avec le renforcement du domaine Projet, les grands projets immobiliers ont été pilotés ou accompagnés techniquement par le SBAT comme ceux des Prisons neuchâteloises (EEPB et EDPR), du NHOJ, du CPLN, du SCCO ainsi que plusieurs projets de la commission du logement de l'administration (CLA).

L'entretien du patrimoine a été assuré en fonction des moyens mis à disposition. Le SBAT a pris bonne note du signal donné par le Conseil d'Etat dans sa volonté d'augmenter l'enveloppe pour l'entretien des bâtiments. L'objectif est d'atteindre un montant minimum pour l'entretien de 12 millions de francs équivalent à 1% de la valeur actuelle du patrimoine (ECAP).

La réflexion importante engagée sur le logement de l'administration, s'est poursuivie en vue d'optimiser son organisation. Les premières actions ont été initiées et seront concrétisées dans le courant de l'année 2015

L'Office cantonal du logement a assuré un travail conséquent de conseil auprès des maîtres d'ouvrage d'utilité publique au sujet de la LAL2 (mise à disposition d'instruments financiers permettant de rénover leurs immeubles ou de construire de nouveaux logements à loyer abordable). Durant l'année 2014, de nombreux projets ont pu démarrer ou sont en gestation (principalement en application de la planification médico-sociale concernant la construction de nouveaux logements pour seniors).

Les travaux de l'**office d'organisation** (OORG) durant l'année écoulée ont été marqués en grande partie par le programme de réformes de l'Etat qui a pris de l'ampleur et gagné en stabilité durant la deuxième moitié de l'année 2014. Le Conseil d'Etat a décidé début 2014 d'accélérer la mise en œuvre et la concrétisation du programme de réformes dont la conduite du projet est assurée par l'OORG. Le Conseil d'Etat a créé un comité de pilotage (COFIL) et a accru les moyens alloués à la conduite des réformes. Depuis le début de l'année 2014, le COFIL accompagne systématiquement les travaux et l'ensemble du Conseil d'Etat est régulièrement informé de l'avancement des projets. Les commissions de gestion et des finances en ont également été informées durant le premier semestre 2014. Les efforts se concentrent désormais sur les volets liés à l'organisation de l'administration et du gouvernement ainsi que sur la gouvernance des partenariats. La phase de conception du premier volet en voie de finalisation et un rapport d'information a été établi du Conseil d'Etat au Grand Conseil est sous toit. En parallèle, le projet de la gouvernance des partenariats avance de son côté. La réalisation se fait par étapes afin de réduire la complexité du programme et obtenir rapidement des résultats concrets.

Dans le cadre des tâches courantes, l'office d'organisation a continué de soutenir et conseiller les services assumant ainsi sa fonction de centre de compétences dans les domaines "gestion de projets", "systèmes de gestion", "contrats de prestations", "processus" et "mobilité".

Le **service des communes** a rédigé le rapport à l'appui du projet de loi portant révision de la loi sur la péréquation financière intercommunale (LPFI), lequel prévoit une refonte complète du volet «ressources» de la péréquation financière, et a préparé les bases de décision de ce rapport. Il a aussi élaboré le rapport relatif à la réforme de la loi concernant la répartition de la part du canton au produit de l'impôt fédéral direct (LRIFD) qui prévoit de financer la péréquation verticale dans le cadre de la part de 4% de cet impôt dévolue au fonds d'aide aux communes.

Il a également participé activement à l'élaboration du rapport relatif au projet de loi sur la police et en particulier de son volet relatif aux incidences du projet de loi sur les communes.

Le service des communes a aussi participé activement à l'élaboration du nouveau projet de loi sur les finances de l'Etat et des communes, de son règlement d'application ainsi qu'à l'élaboration des recommandations du comité technique formé des représentants financiers de l'Etat et des communes. Il a enfin activement soutenu les travaux d'introduction du nouveau plan comptable harmonisé 2 (MCH2) par la mise à disposition du chef de projet du volet «communes» du MCH2.

Il a aussi tout au long de l'année apporté son soutien constant en matière juridique, financière et comptable aux communes, dans le contexte particulier de la nouvelle réforme des clés de répartition des impôts entre l'Etat et les communes. Il a également été sollicité aux fins de trouver une issue à la crise de représentation que connaît la Commune de Brot-Dessous depuis la démission de la majorité de ses membres élus au Conseil communal.

Observant que la situation financière cumulée de l'ensemble des communes, malgré l'embellie observée en 2013 du côté des recettes des personnes morales, le service des communes a pu constater une dégradation de la situation par rapport à l'exercice 2012 en raison des mesures de recapitalisation de la caisse de prévoyance de la fonction publique [prevoyance.ne](http://prevoyance.ne). Ainsi, alors que le résultat cumulé de l'ensemble des communes présentait encore un bénéfice de plus de CHF 11,2 millions en 2012, c'est un déficit cumulé de plus de CHF 7,3 millions qui a été enregistré par l'ensemble des communes neuchâtelaises au cours de l'exercice 2013. Bien sûr, ce chiffre ne traduit pas la diversité des comptes des différentes communes de notre République. Les transferts nets totaux de la péréquation financière intercommunale ont accusé pour leur part une baisse de CHF 1 million d'un exercice sur l'autre pour s'élever à CHF 26,4 millions.

Les statistiques fiscales, financières et les indicateurs financiers des communes font l'objet de fiches communales qui peuvent être consultées sur Internet en parallèle à la présentation des graphiques relatifs aux comptes cantonaux.

Pour le **service financier**, les comptes 2014 devraient boucler sur un léger excédent de revenus alors que le budget prévoyait un déficit de 15 millions de francs. L'analyse de détails n'est pas en-

core disponible mais la raison principale de l'amélioration se trouve dans le bon résultat des recettes de l'impôt des personnes physiques.

Le projet de la nouvelle loi sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC) a été adopté par le Grand Conseil le 24 juin 2014. Malgré plusieurs amendements, les orientations proposées par le Conseil d'Etat tout comme la compatibilité de la loi avec le MCH2 ont été respectées. Dans la foulée, le Conseil d'Etat a approuvé le 20 août 2014 le règlement d'application pour l'Etat et les communes (RLFinEC). Les nouvelles dispositions juridiques entreront progressivement en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

C'est dans ce nouveau cadre qu'ont été établis le budget 2015 et le plan financier et des tâches 2016-2018. Le déficit initial du budget du compte de fonctionnement s'élevait à 85,4 millions de francs. Il a progressivement été réduit de 74,2 millions en cours de procédure à part égales au travers d'une réduction des charges (37,1 millions) et d'une amélioration des revenus (37,1 millions). Des mesures d'accompagnement s'inscrivant dans le cadre du programme de redressement des finances ont été présentées pour plus de 25 millions de francs. Le déficit final s'établit à 11,3 millions de francs, pour des investissements nets de 57,1 millions de francs (72,1 millions hors écart statistique de -15 millions permettant de tenir compte des soldes de crédits généralement non utilisés en fin d'exercice et de participations autofinancées n'entrant pas dans le calcul du frein selon les nouvelles dispositions de la LFinEC). Le plan financier et des tâches (PFT) a été présenté de manière simplifiée à la commission des finances. Il présentait en novembre 2014 des déficits du compte de fonctionnement allant de 75 à 150 millions de francs.

Afin de ramener le PFT dans une enveloppe financière conforme aux mécanismes de frein à l'endettement et de répondre à la motion 13.186 du Grand Conseil demandant un plan de redressement de 164 millions de francs, le Conseil d'Etat a débuté une réflexion importante sur des mesures d'assainissement. Certaines ont déjà été introduites en 2014 et 2015, d'autres feront l'objet de discussion avec les communes. Le Conseil d'Etat entend proposer une démarche de travail à la COFI au printemps 2015.

L'année 2014 a également été marquée par l'avancement des travaux de la réforme de l'Etat qui vont profondément changer les principes et outils de gestion, notamment dans le domaine de la conduite des finances. Sur le plan fédéral, la réforme des entreprises (RIE III) et ses conséquences sur la RPT fait l'objet d'un suivi permanent et doit permettre au canton de Neuchâtel de défendre ses intérêts dans le respect du fédéralisme. L'introduction de la réforme de la fiscalité des entreprises permet aujourd'hui à Neuchâtel d'observer avec une certaine quiétude les changements à venir. Toutefois, la vigilance demeure et le suivi de cet enjeu majeur pour les cantons se poursuivra en 2015.

En 2014, plus de 18.000 contribuables ont transmis leur déclaration au **service des contributions** par l'intermédiaire du guichet unique.

Le changement de philosophie et les nouvelles méthodes de travail ont parfaitement été assimilés par les cadres et une grande partie des collaborateurs. L'environnement des collaborateurs évolue avec une orientation plus marquée vers l'analyse plutôt que sur le contrôle systématique. La rencontre avec les contribuables dans les centres commerciaux a été riche en information. Depuis cette année, une centrale téléphonique est mise en place. Nous avons enregistré près de 96'000 appels. Des pics journaliers à plus de mille appels ont été constatés à plusieurs reprises durant cette première année.

Sur le plan conjoncturel, l'année 2014 peut être qualifiée de bonne. Toutefois, nous observons quelques signes de ralentissement. Les premiers effets de la réforme fiscale des personnes physiques (application du nouveau barème fiscal, déduction pour frais de garde pour les déclarations 2013 et rabais d'impôt de CHF 200.- par enfant compris dans le calcul des tranches 2014) se traduisent par une baisse des recettes. Il faut aussi tenir compte de la baisse du coefficient cantonal de 130 à 123, également prise en compte dans le calcul des tranches 2014. Le résultat de l'impôt des personnes physiques est un peu plus bas que le budget. Les premiers effets de l'amnistie nous permettent le constat d'une augmentation du nombre de dénonciations spontanées par rapport aux années précédentes et impacte positivement les recettes de l'impôt des personnes physiques.

Le taux d'encaissement des impôts s'est maintenu à un niveau élevé pour se situer à un peu plus de 93% de contribuables qui paient leurs impôts dans les délais. Toutes les mesures prises pour améliorer l'encaissement, soit l'augmentation des taux d'intérêts, l'accélération de la taxation et de

nouvelles méthodes pour fixer les taxations d'office se sont traduites dans les comptes par une baisse importante des pertes fiscales.

Les recettes 2014 sont excellentes dans leur globalité. Toutefois, un certain ralentissement de la conjoncture s'est fait sentir, qui sera certainement accentué par les derniers événements survenus ce début d'année 2015.

## **1. SECRÉTARIAT GÉNÉRAL**

### **1.1. Conférences intercantionales**

#### ***Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS)***

La CDS a pour but de promouvoir la collaboration intercantonale entre les vingt-six cantons, la Confédération et les organisations les plus importantes du domaine de la santé. Elle réunit les membres des gouvernements cantonaux en charge de la santé. Ils constituent ensemble l'assemblée plénière de la CDS. Cette dernière se prononce sur toutes les affaires relevant de la CDS et se réunit en général deux fois par an. Les décisions de la CDS n'ont qu'une valeur de recommandation. Font exception à cette règle les décisions prises dans le cadre de la convention intercantonale relative à la médecine hautement spécialisée (CIMHS) et les dispositions concernant les examens en ostéopathie.

Parmi les activités principales de la CDS figurent les prises de position et les mesures de coordination dans les domaines de l'assurance-maladie et du financement des services de soins, de la planification hospitalière et psychiatrique ainsi que de la médecine hautement spécialisée et du développement des systèmes d'information.

En 2014, la CDS n'a émis aucune recommandation. Elle a, par contre, émis une série de prises de position portant notamment sur les objets suivants: stratégie nationale de prévention de la grippe (GRIPS) 2015-2018, du 9 octobre 2014; projets d'ordonnances relatives à la loi sur les épidémies (Lep) 2015-2018 du 28 septembre 2012 et du 25 septembre 2014; projet de révision partielle de la LAMal en matière de pilotage des soins ambulatoires, du 11 septembre 2014; projet de loi fédérale sur le centre pour la qualité dans l'assurance obligatoire des soins, du 29 août 2014; projet de révision partielle de l'ordonnance concernant les diplômes, la formation universitaire, la formation postgrade et l'exercice des professions médicales universitaires, du 15 juillet 2014; projet de loi fédérale sur les produits du tabac (LPTab), du 11 juillet 2014; projets de révision partielle de l'OAMal et de l'OPAS (mesures dans le domaine des médicaments), du 30 juin 2014; projet de révision des normes de qualité pour le dépistage du cancer du sein, du 7 mai 2014; avant-projet de loi fédérale sur les professions de la santé (LPSan), du 10 avril 2014 et projet d'arrêté fédéral concernant les soins médicaux de base, du 24 février 2014.

#### ***Conférence latine des affaires sanitaires et sociales (CLASS)***

La CLASS regroupe les cantons de Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud. La Conférence est l'organe de coordination politique des chef-fe-s des Départements en charge des affaires sanitaires et sociales de ces derniers. Elle traite de problèmes ponctuels que rencontrent ses cantons membres dans les domaines de la santé et du social dont les répercussions, notamment en termes d'application de lois fédérales, peuvent être importantes pour eux. La Conférence s'est réunie à quatre reprises en 2014.

En lien avec le domaine de la santé, la CLASS et son groupement en charge des questions santé, le GRSP, ont continué à traiter de questions variées en lien avec la planification hospitalière, la médecine hautement spécialisée et les régimes cantonaux d'autorisation de mise en service d'équipements techniques lourds et/ou de pointe. Elle a aussi poursuivi le traitement d'autres dossiers relevant de leurs domaines de compétence, par exemple la mise en œuvre du financement des soins de longue durée ainsi que la prévention et la promotion de la santé.

Les enjeux de la votation du 28 septembre 2014 sur l'initiative populaire "Pour une caisse publique d'assurance-maladie" et les conséquences du refus de cette dernière ont également été débattus, comme l'ont été les projets de révisions de la LAMal en cours d'élaboration au sein de l'Administration fédérale, d'adoption par le Conseil fédéral ou d'examen par les Chambres fédérales.

### ***Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF)***

La Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF) a pour objectif de coordonner et examiner les questions en matière de politique financière et fiscale d'intérêt commun pour les cantons. Elle défend notamment les intérêts des cantons face à la Confédération dans le domaine des finances et encourage, par le biais de solutions et de projets communs, la collaboration des cantons entre eux et avec la Confédération dans le domaine des finances publiques, p. ex. en matière de compatibilité publique. Elle informe et documente les cantons et le public sur les questions financières et fiscales au niveau suisse.

La CDF réunit les membres des gouvernements cantonaux en charge des finances dans un organe de coordination politique. Ils constituent ensemble l'assemblée plénière de la CDF. Cette dernière se prononce sur toutes les affaires importantes relevant de la CDF et se réunit en général trois fois par an.

La CDF se prononce sur des questions de politique financière et fiscale d'importance nationale. En 2014, elle s'est notamment prononcée sur des thèmes tels que: 2<sup>ème</sup> rapport d'efficacité de la péréquation fédérale (RPT), réforme de l'imposition des entreprises III (RIE), révision de l'ordonnance sur la TVA et règles du MCH2.

### ***Conférence latines directeurs cantonaux des finances (CLDF)***

La Conférence latine des directeurs des finances (CDFL), présidée par le Conseiller d'Etat valaisan en charge des finances Monsieur Maurice Tornay, regroupe les cantons de Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud. L'objectif de cette conférence est de mieux faire entendre la voix des cantons latins dans les discussions sur les enjeux financiers fédéraux et internationaux qui impactent les finances des collectivités. En 2014, la conférence s'est réunie à 6 reprises. Le chef du DFS est accompagné lors de ces rencontres par le chef du service des finances de l'Etat de Neuchâtel.

Les thèmes abordés ont été en général les mêmes que ceux de la CDF, l'objectif étant de définir la position des cantons latins dans ces dossiers.

## **1.2. Organisation générale**

Le secrétariat général du département des finances et de la santé (SDFS) poursuit les objectifs stratégiques suivants:

- 1) Assurer un appui complet, rapide et décisif au ou à la chef-fe du département dans l'exécution de ses tâches;
- 2) Assurer de manière efficace le rôle de relais entre le département et les services;
- 3) Assurer un fonctionnement optimal du secrétariat général en engageant au mieux les ressources à disposition;
- 4) Assurer une interface efficace entre les services et le ou la chef-fe de département.

Après deux années de changements intervenus tant au niveau de l'organisation du département que de l'équipe du secrétariat général et de son fonctionnement, 2014 a permis de retrouver une certaine stabilité quand bien même le fonctionnement du gouvernement cantonal à quatre et la suppléance ordinaire du chef du DDTE assurée par le chef du DFS a pesé sur l'activité et la charge de travail du SDFS. Durant les six premiers mois de l'année, un soutien particulier a également été apporté au chef de département dans sa fonction de président du Conseil d'Etat. L'ensemble des collaborateurs et collaboratrices l'ont également appuyé et/ou accompagné dans les nombreuses

séances et travaux engendrés par le Grand Conseil et ses commissions lesquels ont sensiblement augmentés depuis l'introduction de la nouvelle loi d'organisation du Grand Conseil.

### 1.3. Effectif du personnel

Fonctions, exprimées en EPT	C2011	C2012	C2013	B2014	C2014
Secrétaire général	1.00	0.83	1.00	1.00	1.00
Secrétaire générale adjointe	0.80	0.73	0.20	0.80	0.80
Chargé de missions	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Responsable financière	0.73	0.50	0.60	0.60	0.60
Secrétaire	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Secrétaire administrative, resp. financière	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80
Total	5.53	5.06	4.80	5.40	5.20

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, une nouvelle secrétaire du chef de département a débuté, la précédente ayant pris sa retraite à fin 2013. Afin de concilier vie familiale et vie privée, le poste a été réduit de 100% à 80% sans qu'il soit compensé ailleurs. Les prestations du SDFS ont ainsi été réparties sur 6 fonctions représentant au budget 5.2 équivalents plein temps (EPT).

### 1.4. Prestations du SDFS

En 2014, conformément à ses missions, le SDFS a appuyé son chef de département et les services du département dans toute une série de dossiers importants pour le département et l'Etat. Il s'agit en outre de:

- La réforme de l'Etat, avec ses 4 volets: le redressement des finances, la réforme de l'administration comprenant notamment l'introduction de services GEM-light (gestion par enveloppe budgétaire et mandat de prestations) ainsi que la préparation au lancement du futur système d'information et de gestion de l'Etat (projet SIGE), la gouvernance des partenariats, et la réforme des institutions (ce dernier volet relevant toutefois du DJSC);
- Le processus budgétaire 2015 et le plan financier et des tâches 2016-2018;
- Le programme de mesures d'assainissement des finances de l'Etat;
- La loi sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC) et l'introduction du nouveau plan comptable harmonisé 2 (MCH2);
- Le projet de réforme de la politique salariale.

Le SDFS a également assuré un appui et une coordination pour les chefs du département successifs dans la conduite d'importants dossiers, à savoir notamment:

- L'élaboration d'un rapport de politique cantonale en matière de santé publique, globale et coordonnée, 2016-2022;
- La stratégie globale en matière de prévention et promotion de la santé;
- Le projet global de mise-en-œuvre de la planification médico-sociale (PMS), un projet qui devrait durer jusqu'en 2024;
- Le transfert de la centrale d'appels sanitaires urgents 144;
- La mise en œuvre des options stratégiques concernant le dossier d'HNE;
- La planification hospitalière 2016;
- La réunion du service informatique de l'Etat de Neuchâtel (SIEN) sur un seul site;
- La réorganisation du Centre de solution au sein du SIEN;

- L'élaboration du schéma directeur informatique;
- La troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) et la RPT;
- La loi portant révision de la loi sur la péréquation financière intercommunale (LPFI);
- Les projets de construction ou de transformation de bâtiments d'envergure que sont les Prisons neuchâteloises (EPPB et EDPR), le NHOJ ou le CPLN;
- L'appui au SBAT dans la gestion du patrimoine de l'Etat et de l'administration en vue d'une meilleure valorisation et dans sa politique du logement;
- La loi portant modification de la loi sur l'aide au logement et le projet de décret portant octroi d'un crédit cadre quadriennal de 18 millions de francs pour la réalisation de la politique du logement;
- La mise-en-œuvre de la fiscalité des personnes morales et physiques;
- L'élaboration d'options stratégiques et financières 2014-2017 en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement;
- La reconnaissance des communautés religieuses.

Finalement, le SDFS a continué de coordonner le travail consultatif au sein du département et d'assurer une représentation du département au sein des groupes de travail interdépartementaux permanents et ad hoc.

## 1.5. Aide humanitaire et coopération au développement

Le SDFS assure le suivi de la loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement du 8 mars 2008 et, notamment, du contrat de prestations confié par le Conseil d'Etat à Latitude 21. En 2014 et suite à l'adoption par le Conseil d'Etat des options stratégiques et financières 2014-2017, un nouveau contrat de prestations a été conclu avec Latitude 21 pour quatre ans et demi prévoyant le versement d'une subvention de Fr. 260'000.

Ce contrat a été signé par le Conseil d'Etat le 7 juillet 2014, avec des versements prévus comme suit:

2014 .....	Fr. 260'000
2015 .....	Fr. 260'000
2016 .....	Fr. 260'000
2017 .....	Fr. 260'000
2018 .....	Fr. 260'000

En application de l'article 4, alinéa 3, de la loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement du 8 mars 2008, le suivi des objectifs du mandat confié à Latitude 21 est résumé dans le tableau suivant.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<b>Objectifs opérationnels</b>			
<b>A1</b> La qualité des projets financés est renforcée	1. Les associations membres disposent des outils pour mettre en place une stratégie institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les AM sur la question de l'agenda global de développement</li> </ul>	La réflexion autour de l'agenda global avait déjà été abordée avec les AM dans le cadre de l'élaboration du programme stratégique 2014-2017. Cet échange avec les AM s'est par la suite intensifié dans le cadre des ateliers de travail mis en place pour la préparation des journées cantonales de coopération 2014 et 2015 qui abordaient respectivement les thématiques Education/formation professionnelle et Production/Consommation durables.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
	2. Les AM répondent mieux aux critères de financement de projets définis par <i>Latitude 21</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser 1 formation sur les meilleures pratiques de la coopération au développement dans ce domaine</li> </ul>	Au mois de février, une formation sur la gestion financière a été dispensée par la Commission de suivi financier (CSF). 7 associations membres (AM) sur 14 étaient présentes.
	3. Les AM répondent mieux aux critères de gestion opérationnelle. Mettre l'accent, dans cette phase, sur les questions de partenariat, de durabilité et de suivi/évaluation. Les AM expriment mieux leurs hypothèses d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la qualité du dialogue entre la CT et les AM</li> <li>Organiser 1 formation spécifique par an dispensée par la CT</li> </ul>	<p>Une formation sur la thématique de l'autoévaluation a eu lieu fin novembre 2014. Cette formation avait fait l'objet d'un atelier de préparation (7 mai 2014) qui avait réuni les AM intéressées ainsi que les membres de la commission technique (CT). La préparation, qui s'est basée sur un mode participatif, a mobilisé d'une part les membres de la CT et, d'autre part, a donné l'occasion aux 6 AM participantes de d'apporter un contenu important en vue de l'élaboration du programme de la formation de novembre. Deux des AM ayant participé ont d'ailleurs proposé que leur projet soit utilisé pour l'étude de cas prévue.</p> <p>Le 29 novembre a eu lieu une formation sur l'auto-évaluation « autoévaluation ». 11 personnes de 8 AM ont participé à une formation qui se veut réussie. Les deux études de cas se sont révélées complémentaires et ont permis aux participants des dialogues approfondis sur les problématiques concernées.</p>
	4. La commission technique et la commission de suivi financier apportent un appui aux AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur demande de l'AM, de la CT ou de la CSF, organiser 1 ou plusieurs séances d'appui individuel aux AM</li> </ul>	Suite à une décision du Conseil du 25 juin 2014, les Commissions technique et de suivi financier se sont proposé de coacher les AM dans la phase d'élaboration de leur demande de contribution. 4 AM se sont déjà manifestées.
	5. La CT et la CSF travaillent de concert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser les processus entre la CSF et la CT</li> <li>Organiser 1 rencontre par semestre entre les président(e)s des CT et CSF</li> <li>La CT et la CSF facilitent l'accès des AM à la documentation pertinente sur les bonnes pratiques de la coopération au développement</li> </ul>	<p>Plusieurs échanges ont eu lieu entre la présidente de la CT et le président de la CSF dans le but de renforcer la compréhension mutuelle des exigences des deux commissions.</p> <p>Une rencontre a eu lieu le 17 septembre entre les président-e-s du Conseil, de la CT et de la CSF dans le but de réexaminer les questions relatives aux modalités de financement des projets. La réflexion se prolongera début 2015 avec des personnes engagées dans les AM.</p> <p>Une formation conjointe a eu lieu en janvier 2014 sur le thème du rapportage et du compte d'exploitation. 10 AM sur 14 étaient représentées. Au cours de cette formation notamment, des marches à suivre sur les éléments fondamentaux du rapportage et du compte d'exploitation ont été distribuées aux AM.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
	6. Des synergies entre AM sont développées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un concept de capitalisation des expériences</li> <li>• Organiser une demi-douzaine d'ateliers thématiques « Apéros 21 » chaque année</li> <li>• Susciter et appuyer des initiatives de projets conjoints des AM</li> </ul>	<p>Ce volet a été notamment abordé dans le cadre de la formation sur l'auto-évaluation sous la forme d'un atelier d'échange.</p> <p>La cadence prévue des ateliers thématiques devra être réévaluée au cours de l'année 2015. Il semble en effet que les objectifs de départ en termes « d'apéros 21 » ont été très ambitieux.</p> <p>Au vu de la proximité géographique et/ou thématique entre les projets menés par certaines AM, nous les avons encouragées à se mettre en contact. C'est notamment le cas des associations Jethro et Paspanga qui oeuvrent au Burkina Faso. Par ailleurs, une collaboration initiée en 2013 entre Médecins du Monde et REA-Suisse est toujours en cours.</p> <p>La formation sur l'autoévaluation, en réunissant des associations, a favorisé la capitalisation des expériences, au même titre que la formation sur l'acquisition et la fidélisation des donateurs. Une remarque quant à la volonté de certaines AM de disposer d'espaces de rencontres autres que les formations a été exprimée et prise en compte lors de la dernière AG.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<p><b>A2</b> Les ressources financières à disposition de L21 pour le financement de projets augmentent.</p>	<p>1. <i>Latitude 21</i> développe le dialogue avec les autorités cantonales, communales et fédérales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la base de la stratégie définie par <i>Latitude 21</i>, prendre contact avec les communes neuchâtelaises non encore partenaires de en vue de l'établissement d'un partenariat pour de l'octroi de contributions financières régulières à <i>Latitude 21</i></li> <li>• Organiser des rencontres semestrielles bilatérales avec les autorités cantonales et avec la DDC</li> <li>• Organiser une rencontre trilatérale avec les autorités cantonales et la DDC</li> <li>• Rédiger un rapport d'activités annuel à l'attention des partenaires de <i>Latitude 21</i></li> <li>• Poursuivre le dialogue avec l'association des communes</li> </ul>	<p>Des nouveaux contacts ont été pris avec deux communes neuchâtelaises, soit Val-de-Ruz et Le Locle. Des actions communes de d'information/sensibilisation avec Val-de-Ruz sont envisagées pour 2015. Quant à la Ville du Locle, un partenariat sous forme de contributions ciblées pourrait être envisagé à l'avenir ; la décision de la Ville du Locle est attendue au début de 2015.</p> <p>DDC : une rencontre bilatérale a eu lieu le 23 juin 2014, rencontre enrichie de divers échanges en amont.</p> <p>Canton : 3 rencontres ont été organisées en bilatéral avec le secrétariat général du DFS dans le cadre de la préparation du contrat des prestations 07.2014-12.2018.</p> <p>Une rencontre multilatérale s'est tenue le 1<sup>er</sup> septembre 2014 avec les différents partenaires de <i>Latitude 21</i>. Pour la première fois depuis la création de <i>Latitude 21</i>, les communes partenaires étaient représentées, en l'occurrence par le Président de la l'Association des Communes Neuchâtelaises (ACN)</p> <p>En vertu de l'accord de partenariat et du contrat de prestations signés respectivement avec la DDC et l'Etat de Neuchâtel, un rapport d'activités 2014 sera transmis au mois de janvier 2015.</p> <p>Des contacts ont été pris avec l'ACN. Une rencontre a eu lieu entre les présidents de <i>Latitude 21</i> et de l'ACN au mois de Juillet 2014 ; ce dernier avait avant même cette rencontre facilité l'accès des membres de l'ACN au site internet de <i>Latitude 21</i></p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
	2. Le suivi rigoureux de l'utilisation des ressources financières à disposition est assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre l'examen rigoureux ex-ante, in-curso et ex-post des projets selon les modalités mis en place par les commissions technique et de suivi financier</li> <li>• Veiller dans ce contexte à une utilisation efficiente, efficace et économe des ressources financières à disposition de l'AM</li> <li>• Veiller à ce que les AM respectent les Directives de gestion financière</li> <li>• Rencontrer deux fois par année le contrôle cantonal des finances</li> <li>• Transmettre le rapport d'audit à nos partenaires</li> </ul>	<p>La CT a souhaité clarifier ses exigences en matière de rapportage. Une formation sur le thème a eu lieu en janvier. Lors de l'étude des projets déposés en janvier 2014, il est ressorti que la grande majorité des AM a intégré les exigences de la CT dans leur demande de contribution en adoptant une approche non seulement narrative mais surtout analytique.</p> <p>La CSF procède chaque année à l'analyse budgétaire des AM afin de s'assurer notamment de leur santé financière. Par ailleurs, la CSF procède aussi à l'étude des projets pour ce qui est de la partie financière et échange sur ce point avec la CT.</p> <p>Des canevas de budget, plan de financement et décompte ont été élaborés par la CSF et mis à disposition des AM. De même un soutien pour la rédaction des comptes est apporté aux AM pour autant qu'elles en fassent la demande. Plusieurs rencontres et échanges ont eu lieu avec le contrôle cantonal des finances dans le cadre de l'audit des comptes 2013 de <i>Latitude 21</i>.</p> <p>Le rapport d'audit 2014 sera transmis à nos différents partenaires en même temps que notre rapport annuel 2013.</p>
	3. Une information de qualité sur l'emploi des ressources et sur l'impact des projets est diffusée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser un rapport d'activités annuel auprès de nos partenaires</li> <li>• Les rapports annuels font clairement état des résultats atteints par le projet ainsi que des leçons apprises.</li> </ul>	<p>Voir réalisé de l'indicateur 21.</p> <p>Réalisé dans le cadre des demandes de contribution faites à <i>Latitude 21</i>. À développer dans la communication externe.</p>
	4. Les communes du canton de Neuchâtel considèrent comme interlocuteur et canal privilégié pour l'attribution des ressources financières en faveur de la coopération au développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les communes neuchâteloises dans les actions de développement mises en place par les AM de <i>Latitude 21</i></li> <li>• Procéder à un retour d'information pertinent auprès des communes neuchâteloises</li> <li>• Accroître le nombre de communes qui contribuent et par conséquent le montant des contributions</li> </ul>	<p>Les communes partenaires ont la possibilité de choisir un ou plusieurs projets qu'elles souhaitent soutenir. Pour l'heure ce soutien se manifeste par une contribution financière.</p> <p>Les communes partenaires reçoivent non seulement les rapports des projets qu'elles ont financés mais aussi le rapport annuel de <i>Latitude 21</i>.</p> <p>Voir réalisé de l'indicateur 12.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<p><b>B1</b> La population neuchâteloise dispose d'informations et d'analyses de qualité sur les principaux enjeux des relations Nord-Sud et de la coopération internationale</p>	<p>1. Les associations sont encouragées à produire et diffuser des informations sur les défis concrets du développement fondées sur leur expérience de terrain</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les activités de communication des AM</li> <li>• Organiser une formation en communication par année</li> <li>• Mettre en place des séances individuelles de coaching</li> <li>• Contribuer, par des financements ponctuels, aux actions de communication des AM</li> </ul>	<p>Un montant a été prévu au budget 2014 pour le soutien aux projets de communication des AM. Les projets proposés par les AM se sont inscrits dans le cadre de la journée cantonale de la coopération. Une directive a été émise par la CIC et validée par le Conseil, elle décrivait notamment les critères de sélection des projets de même que les modalités financières. Les projets sélectionnés, outre le soutien financier de <i>Latitude 21</i>, ont aussi bénéficié de l'accompagnement du secrétariat général dans leur élaboration.</p> <p>Une formation en communication avec pour thème l'acquisition et la fidélisation des donateurs pour les petites ONG a réuni 7 personnes de 4 AM. Elle a permis un travail en profondeur, notamment durant les ateliers qui ont eu lieu sur une journée.</p> <p>Voir réalisé de l'indicateur 27.</p> <p>Voir réalisé de l'indicateur 27</p>
	<p>2. <i>Latitude 21</i> diffuse et valorise de manière synthétique les activités des AM concrétisant ainsi l'engagement pour la solidarité internationale de la population neuchâteloise et des pouvoirs publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédiger une lettre d'information 6 fois par année</li> <li>• Faire vivre le site internet de la Fédération</li> <li>• Être actif sur le site internet du Fédéréseau</li> <li>• Valoriser et diffuser le rapport annuel de la fédération</li> <li>• Développer des relations concrètes avec les médias</li> <li>• Organiser 1 campagne thématique chaque année en partenariat avec les médias et, si possible, avec d'autres acteurs du canton</li> <li>• Développer au minimum 1 action de plaidoyer en partenariat avec les AM et/ou le Fédéréseau</li> <li>• Au minimum 1 fois par année, tenir un stand informatif lors de manifestations publiques organisées dans le canton</li> </ul>	<p>Le format de la lettre d'information a été entièrement repensé. 2 lettres ont été envoyées durant l'année, soit en mai et en septembre. La cadence de diffusion devrait être réévaluée en 2015</p> <p>Le site internet est régulièrement mis à jour.</p> <p>Les informations du site internet de <i>Latitude 21</i> sont aussi accessibles par le site internet du Fédéréseau.</p> <p>Le rapport annuel est diffusé à tous nos partenaires ainsi qu'à nos différents réseaux.</p> <p>Nous disposons actuellement d'une liste de médias nationaux et cantonaux. Les médias régionaux ont rapporté ou annoncé divers événements touchant <i>Latitude 21</i> (signature des accords avec la Canton et la DDC, débat au Grand Conseil sur la coopération au développement, JCC)</p> <p>La journée cantonale de la coopération a eu lieu le samedi 1<sup>er</sup> novembre à Neuchâtel au CPLN qui fêtait ses 40 ans en 2014.</p> <p>Une action de plaidoyer, à vocation informative et sous forme de communiqué de presse, a été décidée par le Conseil dans le cadre de la votation sur l'initiative EcoPop. Malheureusement, celui-ci n'a pas été relayé à la hauteur de nos espérances.</p> <p><i>Latitude 21</i> a assuré sa présence lors des Marchés de l'Univers qui ont eu lieu au mois de Mai à Neuchâtel.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
	3. En partenariat avec les hautes écoles et les médias régionaux, <i>Latitude 21</i> produit et diffuse des informations et des analyses de qualité sur les enjeux liés à l'évolution des relations Nord-Sud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer de manière plus systématique avec Education21</li> </ul>	Des échanges ont eu lieu avec Education 21 dans le cadre du partenariat avec le Val-de-Travers pour l'obtention d'une bibliographie thématique. Par ailleurs, Latitude 21 envisage une collaboration avec Education 21 dans le cadre d'activités de communication liées à l'éventuelle mise en place d'un projet de brochure de dessins de presse.
	4. <i>Latitude 21</i> informe et sensibilise la population neuchâteloise dans son ensemble aux enjeux des relations Nord-Sud et de la coopération internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser 1 fois par an, si possible en partenariat avec des acteurs locaux, une journée cantonale de la coopération au développement</li> <li>• Organiser 2 apéritifs médias par année</li> <li>• Participer au minimum à deux manifestations publiques par année</li> </ul>	La JCC 2014 s'est faite en partenariat avec le Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois. Elle n'a pas eu le succès escompté, principalement en raison de la très faible participation des apprentis à la Journée elle-même alors qu'ils avaient été très actifs dans la phase de préparation de la JCC. En conséquence, une réflexion de fond a été menée à la fin de 2014. Il en résulte un reformatage de la JCC en campagne thématique sur 2 ans. Il s'agit ainsi de proposer plusieurs événements à plusieurs publics-cibles et permettre une capitalisation du savoir plus importante. Nous avons saisi l'opportunité du vernissage de l'exposition de dessins de presse au Péristyle de l'Hôtel de Ville pour organiser un apéritif média. Un second apéritif média a eu lieu au mois de septembre. Ce fût l'occasion d'annoncer le programme de la JCC 2014 et de valoriser le travail effectué par les AM en lien avec la thématique de la Journée. Voir réalisé de l'indicateur 38.
<b>B2</b> Des collaborations concrètes sont établies entre les AM de <i>Latitude 21</i> et les institutions de formation du canton	1. <i>Latitude 21</i> et ses AM collaborent avec les institutions de formation aux niveaux secondaires ainsi qu'avec les hautes écoles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer aux institutions d'enseignement et de formation du canton des collaborations liées autant que possible aux activités de ses AM sur des questions de coopération internationale</li> <li>• Veiller dans la phase de conception ou d'évaluation d'un projet, à faire bénéficier les AM de l'expertise à disposition dans les institutions de formation.</li> </ul>	La recherche sur les compétences est actuellement terminée auprès de la HES-ARC. Un rapport succinct sera établi dans le courant de 2015. Suite à des contacts avec la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, un partenariat a été mis en place entre Latitude 21 et la Faculté de sciences économiques de l'UNINE en vue de faire une recherche « sur la contribution au développement durable des acteurs du canton de Neuchâtel dans le domaine de l'énergie ». L'étudiant qui devait réaliser cette recherche dans le cadre de son mémoire de Master et lors d'un stage auprès de Latitude 21 s'est désisté au dernier moment. L'intérêt de l'Unine et de Latitude 21 pour ce projet restent cependant intacts. Des démarches seront entreprises pour concrétiser ce projet en 2015. Les actions pour atteindre ce résultat n'ont pour l'heure pas été mises en œuvre. Pour le moment ce sont les commissions techniques et de suivi financier qui assument ce rôle.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<p><b>B3</b> En partenariat avec les collectivités publiques du canton, les pratiques articulant développement durable (Agenda 21) et solidarité internationale sont développées et valorisées</p>	<p>1. Les collectivités publiques du canton de Neuchâtel promeuvent davantage des pratiques articulant développement durable (Agenda 21) et solidarité internationale (lutte contre la pauvreté)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des rencontres individuelles et/ou collectives avec les responsables des collectivités publiques</li> <li>• Mettre en perspective et valoriser la complémentarité des activités de <i>Latitude 21</i> et des communes en matière d'Agenda21</li> <li>• Mettre à disposition des collectivités publiques des informations et analyses concernant l'articulation entre les pratiques de développement durable et la solidarité internationale</li> </ul>	<p>Réalisé À développer À développer</p>
	<p>2. Les collectivités publiques et échangent sur leurs activités respectives dans le domaine de la coopération internationale et favorisent leur renforcement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir un inventaire des activités des collectivités publiques dans le domaine de la coopération internationale</li> <li>• Diffuser de manière ciblée des informations relatives aux activités des collectivités publiques neuchâteloises dans le domaine de la coopération internationale</li> <li>• Informer les collectivités publiques des activités de coopération internationale menées par la Fédération et ses AM</li> <li>• Définir, en partenariat avec au minimum une collectivité publique, des actions à mener pour promouvoir les actions articulant développement durable et solidarité internationale</li> </ul>	<p>Réalisé À développer Les collectivités publiques neuchâteloises sont tenues au courant de nos activités ainsi que celles de nos AM par le biais de la newsletter mais aussi de la diffusion du rapport annuel de la fédération. Un premier contact a été pris dans ce sens avec les communes de Neuchâtel et de Val-de-Ruz notamment en lien avec la réflexion autour de la JCC 2015. La réflexion devra être poursuivie au niveau de la fédération avant d'aborder d'autres communes.</p>
<p><b>B4</b> Les activités de coopération internationale menées par les institutions du canton sont connues de et soutenues par la population neuchâteloise</p>	<p>1. La population neuchâteloise est informée des activités de coopération internationale menée par les institutions du canton</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En partenariat avec une institution du canton, tenir un stand informatif lors de manifestations publiques</li> <li>• Poursuivre l'inventaire des activités dans le domaine du développement et de la coopération internationale conduites par des institutions publiques et privées du canton de Neuchâtel</li> </ul>	<p>Réalisé Réalisé</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<b>C1.1</b> Les associations membres bénéficient des compétences en matière de coopération au développement présentes dans les institutions publiques du canton	1. Les besoins des AM en termes de compétences externes sont identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dresser la liste des besoins de l'AM en termes de compétences potentiellement disponibles au sein d'institutions publiques</li> </ul>	À développer
	2. Les compétences existantes au sein des institutions publiques sont identifiées et mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclure la question des échanges de compétences dans le dialogue avec les institutions publiques</li> <li>Identifier les institutions publiques désireuses de mettre à disposition des AM des compétences utiles à la réalisation de leur(s) projet(s).</li> <li>Formaliser, les modalités de coopération dans l'échange de compétences</li> <li>Créer et mettre à jour une base de données des compétences mobilisables à court et moyen terme</li> </ul>	<p>Cet aspect a été maintenu dans le contrat de prestations 2014-2018 avec le canton. Les demandes qui seront adressées dans ce cadre seront traitées au cas par cas.</p> <p>Ce point a été abordé avec nos différents partenaires. La Chaux-de-Fonds et Val-de-Ruz ont manifesté leur intérêt pour la mise à disposition de compétences au bénéfice des AM ou pour accueillir des stagiaires de pays en développement.</p> <p>Dans le cadre du contrat de prestations, des modalités d'ordre général ont été discutées. Elles sont maintenant inscrites à l'art. 5, let. c et d ainsi qu'à l'art. 8 du contrat de prestations.</p> <p>Nous n'avons pas encore démarré sur ce point. La création d'une telle base de données nécessite un travail en amont de longue durée avec nos différents interlocuteurs dans ce domaine. La mise en place d'une telle base de données pourrait démarrer d'ici une année.</p>
<b>5.1.1</b> Le développement institutionnel de la Fédération est renforcé	1. <i>Latitude 21</i> poursuit le suivi du système de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à s'assurer que les directives et règlements sont à jour</li> <li>Continuer à s'assurer que les règlements et directives des différentes commissions sont coordonnés</li> <li>Continuer à s'assurer que les Directives et règlements sont appliqués par tous</li> </ul>	En cours En cours En cours
	2. Les instances de la Fédération sont constituées de personnes compétentes et disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer que le Conseil et les commissions soient au complet.</li> </ul>	<p>En cours. La CT a accueilli un nouveau membre cette année. Elle se compose actuellement de 6 membres. Le Conseil a par ailleurs donné son aval pour que la CT se dote de compétences supplémentaires.</p> <p>La CSF se compose actuellement de 5 membres-. La CSF recherche activement à se renforcer.</p> <p>La CIC a été renforcée par l'arrivée de 2 membres au cours de l'année. Elle se compose actuellement de 5 membres.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<b>5.1.2</b> Des partenariats sont établis avec des acteurs économiques pour le financement des activités de communication de <i>Latitude 21</i>	1. <i>Latitude 21</i> conclut au moins un accord de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre les discussions avec la Banque cantonale neuchâteloise pour la mise en place d'un partenariat à long terme.</li> <li>• Etablir une liste ciblée de partenaires potentiels</li> <li>• Prendre contact avec ces partenaires potentiels</li> </ul>	<p>Nous avons obtenu un soutien financier de CHF 5000 de la BCN pour la JCC 2014. Il n'est pas exclu que ce soutien se répète d'année en année pour autant que nous les sollicitons.</p> <p>Le fort soutien reçu de la part de la Loterie romande au cours de ces dernières années (soutien à l'aménagement et à l'équipement du Quai21 ainsi qu'une importante contribution aux différentes JCC. CHF 25'000 pour la JCC 2014.</p> <p>À développer</p> <p>Suite aux débats au Grand Conseil au mois de juin, <i>Latitude 21</i> a été mis en contact avec le Directeur du Crédit suisse Neuchâtel, lequel est par ailleurs membre du Grand Conseil neuchâtelois. Une rencontre s'en est suivie entre le Président de la fédération et M. Jurt, lequel a émis l'idée d'une collaboration entre les deux institutions dans le cadre de la mise en œuvre de projets liés à la jeunesse dans le canton. Ces discussions se poursuivront en 2015.</p>
<b>5.1.3</b> Les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés sont mis à disposition du secrétariat	1. <i>Latitude 21</i> renforce son secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter le temps de travail de la secrétaire générale adjointe</li> <li>• Mettre à jour les cahiers de charges du secrétariat sur une base annuelle</li> <li>• Evaluer les besoins du secrétariat en termes de ressources humaines.</li> </ul>	<p>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le temps de travail de la secrétaire générale adjointe est passé de 40% à 60%.</p> <p>Ce point a été discuté lors de l'évaluation annuelle du personnel du secrétariat.</p> <p>Une analyse des besoins du secrétariat a été menée début 2014, elle a conclu à la nécessité de renforcer le secrétariat. Il a été décidé d'engager un-e assistant-e de programme à 80% sur une période de 6 mois. Le secrétariat est composé de 3 personnes depuis le 1<sup>er</sup> juin 2014. Le Conseil a souhaité que cette place de stage soit pérenne. Il a cependant relevé qu'il sera important de réfléchir à des solutions sur le long terme.</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<b>5.2.1</b> Le développement institutionnel des AM est soutenu par la fédération	1. <i>Latitude 21</i> soutient les AM dans leur développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une rencontre avec l'AM à sa demande ou sur demande des commissions technique et de suivi financier ou du secrétariat</li> <li>Identifier de façon claire les besoins des AM</li> <li>Organiser des événements avec les AM dans le but de renforcer le sentiment d'appartenance à la Fédération</li> </ul>	<p>Les demandes ont émanées des AM qui ont été admises au sein de <i>Latitude 21</i> dans les 12 derniers mois. Un formulaire d'évaluation de <i>Latitude 21</i> par les AM a été diffusé au mois de mai. Ayant eu peu de retour, l'AG a été l'occasion de leur rappeler l'importance de ce formulaire d'évaluation tant pour elles que pour la fédération. À ce jour, malgré plusieurs relances, l'ensemble des formulaires n'a pas encore été reçu. Ceci s'explique certainement par le fait que les formulaires ont été distribués peu avant l'été, période pendant laquelle beaucoup d'AM se rendent sur le terrain. De plus, cette période est suivie de la session de dépôt des demandes de contribution qui laisse peu de temps à des AM pour la plupart composée de bénévoles.</p> <p>Ateliers de préparation des JCC 2014 et 2015, atelier de préparation de la formation sur l'autoévaluation. Participation aux AG des AM. AG de <i>Latitude 21</i>.</p>
<b>5.3.1</b> La participation active des partenaires locaux continue d'être assurée	1. <i>Latitude 21</i> veille à ce que les partenaires locaux sont associés sur un pied d'égalité à la planification, la mise en oeuvre et à l'évaluation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en évidence dans les demandes de contribution, les rapports intermédiaires et les rapports finaux, les actions menées par l'organisation locale</li> <li>Veiller à ce que les AM apportent le soutien nécessaire à l'organisation partenaire pour assurer ce soutien.</li> </ul>	<p>Une rubrique spécifique existe dans les canevas qui sont mis à disposition des AM.</p> <p>Vérifié lors des entretiens entre les AM et les rapporteurs de leur(s) projet(s). Directive critères d'évaluation des projets et procédures (<b>SCIL21-DI4</b>)</p>
	1. Si nécessaire, les AM renforcent les capacités des partenaires locaux, porteurs de dynamiques et d'initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que les organisations locales soient ancrées dans le terrain et y disposent de relais.</li> </ul>	C'est une exigence de la fédération ( <b>SCIL21-DI4</b> ).
<b>5.3.2</b> <i>Latitude 21</i> compte davantage d'associations membres	1. <i>Latitude 21</i> continuera à assurer le traitement rapide des demandes d'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueillir 1 ou 2 nouveaux membres par année</li> </ul>	<p>Au mois de juin 2014, nous avons accueilli 2 nouvelles associations (Paspanga et Eirene-section Neuchâtel). Au mois de décembre, nous avons accueilli une 17<sup>ème</sup> association membre (Adefe-Nlati).</p>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques - indicateurs</b>	<b>Réalisé en 2014</b>
<b>5.3.3</b> Le dialogue entre <i>Latitude 21</i> , le Fédéréseau et les offices compétents de l'administration fédérale est renforcé	1. <i>Latitude 21</i> renforce le dialogue et la collaboration notamment avec les membres du Fédéréseau et la DDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer plus en amont les séances du Fédéréseau</li> <li>• Prendre part de manière plus active aux initiatives du Fédéréseau</li> <li>• Participer de manière plus régulière aux groupes de travail du Fédéréseau</li> <li>• Dans le cadre des activités de la <i>Latitude 21</i>, faire appel de manière systématique aux offices fédéraux concernés pour des questions touchant à leur domaine de compétence.</li> </ul>	En cours Le Conseil a décidé d'entrer en matière sur la mise en place d'un programme de formation commun du Fédéréseau. La secrétaire générale fait partie du groupe de travail pour l'élaboration de ce programme. À développer
<b>5.4</b> Les relations entre les AM et les partenaires de la fédération sont assurées par <i>Latitude 21</i>	1. <i>Latitude 21</i> coordonne la transmission des informations pertinentes entre ses AM et ses différents partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informer les AM sur les relations de la fédération avec les autorités cantonales, communales et fédérales ainsi qu'avec le Fédéréseau</li> <li>• Informer le Conseil des projets de contact et de collaboration entrepris par les AM avec des partenaires ou des interlocuteurs publics.</li> </ul>	AG deux fois par année. Newsletter. Circulation électronique pour des informations importantes. En cours

## 1.6. Office d'organisation

En tant que responsable du programme, les travaux de l'OORG durant l'année écoulée ont été marqués en grande partie par le programme de réformes de l'Etat qui a pris de l'ampleur et gagné en stabilité durant la deuxième moitié de l'année 2014. Après une première phase qui se concentrait essentiellement sur le volet du redressement des finances et sur des changements dans l'organisation et la direction du programme, le Conseil d'Etat a décidé début 2014 d'accélérer la mise en œuvre, la concrétisation et la visibilité du programme de réformes. Il a créé un comité de pilotage (COPIL) et il a accru les moyens alloués à la conduite des réformes. Depuis le début de l'année 2014, le COPIL accompagne systématiquement les travaux et l'ensemble du Conseil d'Etat est régulièrement informé de l'avancement des projets. Les commissions de gestion et des finances ont également été informées durant le premier semestre 2014. Les efforts se concentrent désormais sur les volets liés à l'organisation de l'administration et du gouvernement ainsi que sur la gouvernance des partenariats. La phase de conception du premier volet se termine et un rapport d'information a été établi pour informer le parlement de l'avancement des travaux. En parallèle, le projet de la gouvernance des partenariats avance de son côté. La réalisation se fait par étapes afin de réduire la complexité du programme et d'obtenir rapidement des résultats concrets. A ce stade, les éléments suivants ont été validés par le Conseil d'Etat:

1. Un système de référence global qui permet d'orienter les projets vers la concrétisation d'une vision commune et d'en assurer la cohérence;
2. Des principes d'organisation sur la base d'une analyse externe;
3. La conception du système de conduite de l'Etat ConduiteNE;

4. La conception du système de gestion des services basé sur la gestion par enveloppe et mandat de prestations (GEM);
5. La conception du système technique d'information et de gestion SIGE.

En parallèle, le volet "réforme de l'administration et du gouvernement" est progressivement vécu plus concrètement par les employés de l'Etat. Parmi les résultats tangibles pour les collaboratrices et collaborateurs, on trouve notamment:

6. un site intranet qui renseigne les collaboratrices et collaborateurs sur le programme;
7. le projet pilote "GEM-light" qui permet d'introduire le nouveau système de gestion des services avec des mandats conclus entre le département et le service;
8. des groupes d'échange d'expériences autour des nouveaux outils introduits (p.ex. le nouveau système de gestion des services);
9. un guide du collaborateur qui explique les conditions de travail au sein de l'administration cantonale;
10. une formation "gestion des ressources humaines" pour les cadres;
11. le recrutement en ligne;
12. le dossier électronique des collaboratrices et collaborateurs;
13. l'optimisation de la gestion des stocks et des achats;

Ces résultats concrets et tangibles s'inscrivent dans des conceptions plus globales adoptées par le Conseil d'Etat concernant le système de conduite, la gestion des services ainsi que sur le système d'information et de gestion.

Par ailleurs, il convient de mettre en évidence les éléments suivants qui s'inscrivent en cohérence avec le volet "réforme de l'administration et du gouvernement", sans relever directement de ce dernier:

14. la nouvelle loi sur les finances, son règlement (LFinEC et RFinEC) et leurs directives d'application;
15. le programme de législature et le plan financier et des tâches comme premiers éléments du nouveau système de conduite;
16. la fixation des objectifs des collaboratrices et collaborateurs en fonction des mandats conclus entre le département et le service dans le cadre de GEM-light;
17. le développement continu de prestations dans le guichet unique;
18. la centralisation progressive de la gestion des bâtiments et locaux de l'administration (contrats, travaux, exploitation, etc.).

### **Principes d'organisation**

Le programme de réformes de l'administration et du gouvernement a pour objectif de faire de l'administration une seule et grande entreprise livrant des prestations de haut niveau, dont les services métiers seront libérés de la plupart des tâches transversales confiées aux services centraux. Ces derniers seront eux aussi appelés à accroître leur expertise et leur efficacité. Dans ce sens, le Conseil d'Etat a approuvé les principes fondamentaux d'organisation et de gestion suivants:

19. Concentration sur le cœur de métier et transfert des tâches de support (standards et de masse) aux services centraux<sup>1</sup>;
20. Les prestations standards des services centraux sont couplées en chaînes logiques<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Exemple: à l'avenir saisie et contrôle des factures à un endroit centralisé, validation par clic de souris par le service métier concerné;

<sup>2</sup> Exemple: lors de l'engagement d'un nouveau collaborateur, les services centraux se coordonnent entre eux pour la configuration automatisée des accès et applications, la mise à disposition d'un bureau, ordinateur et d'un téléphone, etc. sans que le service métier n'ait plus à s'adresser lui-même à ces différents services pour organiser, coordonner et obtenir ces différents outils et accès;

21. Les processus de support sont coordonnés, standardisés, automatisés et dématérialisés<sup>3</sup>;
22. L'avancement du traitement des dossiers par les services centraux est transparent / visible pour le service métier<sup>4</sup>;
23. Un portail de prestations, commun à tous les services centraux (ainsi qu'aux services métiers concernés), donne accès aux informations et prestations standards de manière transversale et standardisée (refonte de l'intranet)<sup>5</sup>;
24. Les prestations standards et de masse seront en principe centralisées auprès des services centraux, selon la «variante recommandée» par le bureau de conseil Centrics, qui a élaboré avec l'OORG le cadre de référence pour les travaux du programme de réformes de l'Etat<sup>6</sup>.

### ***Système de référence global***

Afin d'orienter les projets qui s'inscrivent dans le programme de réformes et d'assurer leur cohérence, un système de référence global contribue désormais à fédérer les projets.

Ce système de référence distingue trois dimensions d'organisation pour la gestion de l'Etat: le cadre d'orientation, les processus et l'accès aux prestations.

Le **cadre d'orientation** forme la base du système de référence global. Ses éléments constitutifs (bases juridiques, stratégie, principes, structure et culture) sont repris et concrétisés dans les différents projets de réforme.

La **dimension des processus** constitue le cœur du système de référence. Les processus guident le fonctionnement de l'Etat au quotidien à trois niveaux: 1. conduite de l'Etat, 2. délivrance de prestations, 3. soutien des services centraux.

L'**accès aux prestations** doit évoluer en tenant compte des nouvelles formes de communication. L'accueil aux usagers doit être adapté en fonction de l'évolution de la société. Le guichet unique met à disposition une infrastructure performante qui doit être développée de manière conséquente et doit être mieux intégrée dans le quotidien des services.

Le système de référence global propose un cadre simple, logique et pragmatique pour une meilleure gestion de l'Etat et permet l'établissement d'une **vision commune de la gestion de l'Etat** à réaliser par les projets de réforme.

### ***ConduiteNE***

Le nouveau système de conduite ConduiteNE prévoit d'augmenter la cohérence dans la conduite de l'Etat et d'orienter davantage le système vers les prestations en liant la consommation des ressources aux tâches (similaire à ce qui se fait dans différents cantons, p.ex. Valais, Soleure). Ainsi, le Grand Conseil se prononcera à l'avenir sur une planification financière et des tâches qui, avec le programme de législature, sera à la source de la définition des mandats de prestations avec les services au sein de l'administration cantonale. Les indicateurs et objectifs fixés dans le cadre de ces mandats serviront de base pour les rapports de gestion dont la lecture sera ainsi grandement facilitée.

---

<sup>3</sup> Exemple: le collaborateur saisit sa note de frais dans un formulaire électronique qui est transmis de manière électronique au supérieur hiérarchique. Ce dernier valide la note de frais par un clic de souris ce qui lance le traitement automatisé dans SAP;

<sup>4</sup> Exemple: lors d'une commande de matériel, le service pourra suivre le statut de sa commande (par exemple "en vérification", "en traitement chez le fournisseur", "livré", "payé", etc.) alors qu'à ce jour il doit se renseigner auprès du ou des services concernés pour avoir ponctuellement l'information.

<sup>5</sup> Exemple: aujourd'hui, lorsque le service métier cherche une information, il doit comprendre et suivre les différentes logiques des services centraux (présentation des informations par "silo"). Avec le portail des prestations, l'accès aux informations et prestations des services centraux se fera par thèmes et de manière transversale, ce qui simplifiera grandement la recherche d'informations.

<sup>6</sup> La présence de spécialistes dans les services métiers ou par des cellules spécialisées sera en revanche privilégiée lorsqu'une expertise spécifique est nécessaire. Ainsi et par exemple, tandis que le paiement des salaires des policiers pourra être centralisé et donc réalisé par le service des ressources humaines, la gestion des temps de travail devrait se faire à la police au regard de la spécificité et de l'expertise nécessaire pour cette activité.

### ***Gestion par enveloppe et mandat de prestations (GEM)***

Le système de gestion par enveloppe et mandat de prestations (GEM) sera élargi et généralisé. Sur la base des résultats positifs du projet pilote GEM-light, du bon accueil et des expériences faites par 16 services, GEM sera assorti d'une composante pluriannuelle. Ce mode de gestion permet aux services de bénéficier de plus de flexibilité et d'autonomie dans l'objectif de pouvoir encore mieux répondre aux exigences des usagers. Néanmoins, ce gain en autonomie ne peut être accordé que lorsque le service atteste d'une certaine maturité dans l'application des principes de gestion retenus. Le Conseil d'Etat considère que les orientations engagées avec le projet-pilote peuvent être prolongées, quand bien même des adaptations seront encore nécessaires au gré des expériences accumulées.

Concrètement, les premiers résultats concernant GEM-light dans 16 services montrent que la majorité des objectifs sont atteints:

25. Les prestations du service concerné ont été répertoriées. Ceci a permis une classification des prestations et a parfois conduit à une adaptation de l'organisation;
26. La définition et la conclusion d'un mandat entre le département et le service a permis de clarifier les attentes et d'instaurer un dialogue structuré et fructueux. La clarification des objectifs apporte une implication et une motivation plus grandes des collaboratrices et collaborateurs;
27. La description standardisée des processus dans une interface commune permet de créer une "base de connaissance" à disposition de toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. Ainsi, la documentation des processus devient un outil de travail quotidien qui contribue au traitement équitable des usagers, qui facilite le remplacement de collaborateurs et leur formation, et qui enfin permet d'identifier les risques et les contrôles;
28. Les enquêtes de satisfactions internes et externes permettent d'avoir un retour et de définir des mesures d'amélioration;
29. L'introduction d'un système de saisie des heures par prestation permet de valoriser le travail des collaboratrices et collaborateurs et de les sensibiliser aux notions d'efficience;
30. Finalement, la revue annuelle de direction permet de faire le point sur la marche du service en tirant un bilan global et en analysant toutes les dimensions importantes. Cette revue permet de définir des mesures d'amélioration continue et de fixer des objectifs pour l'année suivante.

Malgré ce bilan positif, certains points méritent encore de l'attention et peuvent être améliorés. Compte tenu des expériences réalisées, ils ont d'ores et déjà été pris en compte:

31. Application nuancée des standards aux en fonction du métier et de la taille des services, parfois très différents;
32. Introduction des nouveaux systèmes par paliers, avec un accompagnement, afin que les collaboratrices et collaborateurs comprennent leur fonctionnement;
33. L'introduction de structures analytiques et la valorisation des prestations opérationnelles ne sera possible qu'avec l'introduction de SIGE (cf. ci-après);
34. Critères d'autonomie financière à affiner;
35. Equilibre à viser entre la charge de travail liée à l'activité de conduite et de gestion et celle liée à la délivrance des prestations.

Avant de disposer des outils du système GEM, les services doivent introduire les éléments de QualitéNE en tant que système de gestion (notamment : structuration des prestations, fixation d'objectifs, risques, processus, contrôles internes, satisfaction internes et externes, amélioration continue). Dans le cadre de QualitéNE, l'office de l'organisation (OORG) soutient le service dans sa gestion de même que les collaboratrices et collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches. QualitéNE contribue ainsi à délivrer des prestations en adéquation avec les attentes des usagers et des organes de conduite stratégique.

## ***Système d'information et de gestion***

Le système d'information et de gestion (SIGE) remplacera le système SAP actuel, vieux de 20 ans. SIGE permettra progressivement de gérer et de traiter toutes les informations centrales de gestion (données financières, données sur les ressources humaines, achats, etc.). Ainsi à terme, il ne sera plus nécessaire de saisir et de gérer manuellement des données de base (p. ex. nom, prénom, etc.) dans les différents systèmes informatiques associés (p. ex. les annuaires). Ces systèmes seront configurés automatiquement sur la base des informations saisies dans le système central. De plus, en lien avec la refonte de l'intranet, on intégrera une multitude d'améliorations dans la gestion des factures, des notes de frais, des temps d'activités, etc., ceci dans le but de décharger les services métiers des tâches administratives afin qu'ils puissent se concentrer sur leur cœur de métier consistant à délivrer des prestations de qualité aux usagers. Les informations gérées dans SIGE pourront être remontées dans des tableaux de bords pour contribuer à une conduite cohérente et pertinente.

Pour réduire la complexité, la réalisation de SIGE se fera par étapes. Après la phase de réalisation, il sera nécessaire d'optimiser régulièrement ce système afin de pouvoir bénéficier du potentiel de réduction de la charge de travail. Les travaux continueront dans la direction choisie: différents projets de centralisation de tâches de support sont déjà lancés, le développement des instruments de conduite va se poursuivre tout comme la généralisation du système de gestion par enveloppe et mandat de prestations (GEM) et le développement de prestations dans le guichet unique. Les premiers éléments du système d'information et de gestion seront réalisés d'ici le printemps 2016 pour planifier le budget 2017 dans le nouveau système selon le nouveau modèle comptable harmonisé (MCH2).

Ces prochaines étapes nécessiteront un accompagnement encore plus pointu des collaboratrices et des collaborateurs. A cette fin, des modules de formation seront développés et l'échange d'informations et d'expériences renforcé.

## ***Gouvernance des partenariats***

Dans le cadre du volet «gouvernance des partenariats», le Conseil d'Etat a validé les premiers principes sur la temporalité et le renouvellement des organes et des partenariats. Des projets pilotes sont en cours qui permettent de gagner en expérience et de développer des outils pratiques pour les services. Les outils seront à disposition des services au premier semestre 2015.

Il s'avère que la clarification des prestations ainsi que des besoins de l'Etat mais aussi la définition des objectifs et indicateurs représentent souvent des changements fondamentaux non seulement pour les partenaires mais aussi pour les services concernés de l'administration cantonale. Le développement de nouveaux outils tel qu'une planification étatique du besoin ou l'introduction d'une comptabilité analytique auprès des partenaires peuvent s'avérer nécessaires.

Un résultat concret à signaler: l'inventaire des partenariats a été réalisé et il est régulièrement actualisé. Ce portefeuille permet par exemple de faire des analyses telles que l'identification des partenaires qui disposent de plusieurs contrats avec l'Etat, souvent par différents départements. Il est donc une base indispensable pour l'amélioration de la gestion des partenariats. L'harmonisation des partenariats fait régulièrement l'objet de réunions d'échanges d'expériences. Un premier inventaire des questions de gouvernance devrait être adopté au cours du premier semestre 2015.

## ***Exploitation de l'office d'organisation***

Dans le cadre des tâches courantes, l'office d'organisation a continué de soutenir et conseiller les services, assumant ainsi sa fonction de centre de compétences dans les domaines "gestion de projets", "systèmes de gestion", "contrats de prestations", "processus" et "mobilité".

## 2. SERVICE FINANCIER

### 2.1. Introduction

L'année 2014 du service financier (SFIN) a été marquée par l'aboutissement d'un projet essentiel pour la conduite des finances de l'Etat et des communes : la révision complète de la législation financière. L'occasion de participer à un tel projet n'arrive que très rarement pour les collaborateurs/-trices d'un service financier. Au-delà de la formidable opportunité professionnelle qu'il représente, ce projet a permis rassembler une expérience et des connaissances très précieuses qui vont renforcer le professionnalisme et la qualité des prestations du SFIN. Les objectifs fixés au début de cette révision ont été atteints. A cette nouvelle loi, le pilotage financier de l'Etat et des communes est renforcé, le cadre légal permettant l'introduction du MCH2 est posé, les mécanismes de frein à l'endettement ont été corrigés en tenant compte des défauts des précédentes dispositions et le frein au démantèlement social voté par le peuple a été concrétisé. Par ailleurs, ce projet a inauguré une excellente collaboration entre les services financiers de l'Etat et des communes. Le nouveau régime entre en vigueur au 1er janvier 2015 et cette année permettra de rassembler une première expérience du fonctionnement de la loi et de mettre en évidence les éventuels ajustements nécessaires.

La révision de la LFinEC (nouvelle dénomination de la loi sur les finances) s'inscrit dans un projet plus vaste qui est celui de la réforme de l'Etat dans lequel le SFIN est fortement impliqué et qui a constitué l'autre fait marquant de l'année 2014. Les collaborateurs/-trices ont participé à de nombreux groupes de travail de la réforme dont l'objectif en 2014 a été d'élaborer les conceptions générales des différents sous-projets tels que le système de conduite de l'Etat (ConduiteNE), la gestion opérationnelle des services, le système d'information et de gestion (SIGE) et la gouvernance des partenariats. Les visions et principes découlant de ces concepts vont façonner la gestion de l'Etat pour les quinze à vingt prochaines années. Ils recevront la validation formelle du Conseil d'Etat au début 2015 et permettront d'entrer dans les phases suivantes du projet que sont la conception détaillée, la réalisation et la mise en œuvre. Le projet de réforme de l'Etat continuera donc d'être une activité majeure et prioritaire du SFIN au cours des prochains mois et années.

Sur le plan fédéral, la réforme de l'imposition des entreprises III (RIE III) et son impact sur la RPT constituent des enjeux financiers majeurs pour le canton de Neuchâtel. Une taskforce, composée du SCCO, du SFIN et du SDFS, a été créée pour permettre un suivi étroit de ce dossier afin de préserver les intérêts du canton et de faire valoir l'avis du Conseil d'Etat au travers des différentes consultations. La discussion au niveau fédéral n'est pas terminée et le canton doit demeurer vigilant en 2015.

### 2.2. Politique financière

Les activités du domaine politique financière ont principalement porté sur le suivi des dossiers suivants:

- Nouvelle législation financière (LFinEC). Le projet de loi a été adopté par le Grand Conseil le 24 juin 2014. Malgré plusieurs amendements, les orientations proposées par le Conseil d'Etat tout comme la compatibilité de la loi avec le MCH2 ont été respectées. Dans la foulée, le Conseil d'Etat a approuvé le 20 août 2014 le règlement d'application pour l'Etat et les communes (RLFinEC). Les nouvelles dispositions juridiques entreront progressivement en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015. D'autre part, des dispositions réglementaires spécifiques à l'Etat (p. ex. droit des crédits) seront émises au début de 2015.
- Coordination des mesures de redressement des finances. Outre des ambitions politiques affirmées, le Conseil d'Etat a défini au travers de son programme de législature et auparavant dans le budget 2014 une série de propositions devant permettre de mieux maîtriser la croissance des charges et de casser les dynamiques négatives à l'œuvre. A partir du constat que cela ne suffisait pas pour assainir durablement les finances et en vue de répondre à la motion 13.186 (programme d'assainissement d'environ 164 millions à l'horizon 2016),

le gouvernement a effectué un intense travail de réflexion politique durant cet été, en vue de jeter les bases d'un important programme de redressement des finances qui se déclinera par étapes. Le programme de redressement fera l'objet d'un développement permanent selon un processus itératif incluant une mise à jour systématique du plan financier et des tâches (PFT). Cette manière de faire anticipatrice, en amont des cycles budgétaires, devrait permettre de faciliter la préparation des budgets ultérieurs, et partant de réduire l'adoption de mesures dans la précipitation. Le domaine politique financière a été fortement impliqué dans la coordination des mesures de redressement préparées par les départements.

- Budget 2015, Plan financier et des tâches 2016-18. Le budget 2015, conforme aux mécanismes du frein à l'endettement, concrétise une première étape du programme et plan financier de législature 2014-17. Il constitue également une première application de la LFinEC. Ainsi la limite de déficit autorisée est abaissée de 2% à 1% des revenus déterminants. Compte tenu d'une définition clarifiée de la nature des dépenses, il s'est également agi de rapatrier des charges d'entretien et d'informatique du compte des investissements vers le compte de fonctionnement. Une progression annuelle des charges ne dépassant pas 0,5% a été admise comme cadre financier. Le déficit initial du budget du compte de fonctionnement s'élevait à 85,4 millions de francs. Il a progressivement été réduit de 74,2 millions en cours de procédure à part égales au travers d'une réduction des charges (37,1 millions) et d'une amélioration des revenus (37,1 millions). Des mesures d'accompagnement s'inscrivant dans le cadre du programme de redressement des finances ont été présentées pour plus de 25 millions de francs. Seuls des amendements financièrement peu importants entraînant au net une légère dégradation du budget de fonctionnement (+60'000 francs) ont été apportés par le Grand Conseil. Le déficit final s'établit à 11,3 millions de francs, pour des investissements nets de 57,1 millions de francs (72,1 millions hors écart statistique de -15 millions permettant de tenir compte des soldes de crédits généralement non utilisés en fin d'exercice et de participations autofinancées n'entrant pas dans le calcul du frein selon les nouvelles dispositions de la LFinEC). Avec la LFinEC, le plan financier et des tâches (PFT) doit devenir un instrument essentiel de la conduite de l'Etat et être présenté au Grand Conseil en même temps que le budget. Toutefois, en raison de l'attention portée à la concrétisation du budget 2015, seule une présentation simplifiée portant sur les années 2017-19 a été transmise à la Commission des finances, qui l'a intégrée dans son propre rapport à l'attention du plénum.
- Rapport sur l'évaluation de l'efficacité 2012-15 de la RPT. Outre les chiffres annuels de la RPT, le domaine politique financière s'est fortement impliqué dans l'analyse et la préparation des documents de réponse à la consultation fédérale portant sur le rapport d'efficacité 2012-15 de la RPT – deuxième du genre. Il a également préparé un rapport d'information à l'attention du Grand Conseil sur l'évolution à moyen terme de la péréquation financière nationale et ses conséquences pour notre canton. S'agissant du rapport d'efficacité, on relève globalement que les discussions conduisent à une dualité des points de vue entre les cantons à fort potentiel de ressources, qui contribuent à la péréquation, et les cantons à faible potentiel de ressources, qui, à l'instar de Neuchâtel, en bénéficient. Cette opposition est également renforcée par le clivage qui existe en matière de compensation des charges excessives. Des changements fondamentaux ne devraient toutefois pas encore être apportés au système pour la prochaine période 2016-19. Les propositions de la Confédération vont néanmoins dans le sens d'une réduction de la dotation de la péréquation des ressources, s'accompagnant pour notre canton d'une diminution annuelle de 6 millions de francs des montants perçus. Ces pertes potentielles s'ajoutent aux 5 millions retranchés cumulativement chaque année dès 2016 au titre de la compensation des cas de rigueur, conformément au mécanisme prévu dès l'origine par la RPT.
- Réforme de l'imposition des entreprises III (RIE III). La RIE III, qui supprime les statuts spéciaux appliqués par les cantons afin de se conformer aux standards internationaux, contraindra nombre d'entre eux à réduire fortement leur taux d'imposition. Neuchâtel, dont la législation est déjà compatible avec la récente mise en œuvre de la réforme des entreprises, est relativement bien positionné en comparaison intercantonale. La RIE III constitue néanmoins un enjeu majeur pour l'avenir de la compétitivité de l'ensemble de la place économique suisse. Diverses solutions sont envisagées pour compenser la perte fiscale des cantons, dont notamment un relèvement de leur quote-part à l'impôt fédéral. Les incidences financières tout comme ainsi les intérêts défendus varient fortement d'un canton à

l'autre. La RIE III induit par ailleurs un changement important dans la RPT en modifiant le potentiel des ressources exploitables des entreprises, dont il faudra tenir compte. Une task-force interdépartementale à laquelle prend activement part le SFIN suit de près ce dossier d'importance aux multiples imbrications. La préparation de diverses analyses, notes, bases de décisions et réponses aux consultations menées sur le plan fédéral a ainsi mobilisé les ressources du domaine politique financière durant l'année écoulée.

- SIGE. La montée en puissance du projet SIGE (système d'information et de gestion financière) mobilise une part en ressources croissantes du domaine politique financière, dont l'activité essentielle a consisté en 2014 à finaliser la conception générale relative au processus budgétaire ainsi qu'à préparer en collaboration avec le SIEN la conception détaillée. Les outils de budgétisation ainsi que les nouvelles fonctionnalités et processus qui l'accompagnent devront être opérationnels dès 2016, afin de préparer le budget 2017 dans le respect du référentiel comptable MCH2, d'où une grande priorité accordée à ce projet.

### 2.3. Gestion comptable

A deux reprises durant l'année 2014, la comptabilité centrale a procédé à une enquête auprès des différents services et offices de l'Etat afin d'évaluer les charges et les revenus du compte de fonctionnement. Alors que le budget prévoyait un excédent de charges de 15,4 millions, la première prévision des comptes tablait sur un déficit de 11,3 millions de francs (situation mai), contre un excédent de charges de 3,4 millions de francs lors de la deuxième prévision (situation août). L'amélioration de la deuxième prévision provient essentiellement de l'écart statistique favorable sur les charges de personnel, qui s'élevait à quelques 4 millions de francs, ainsi que des revenus fiscaux pour 5,6 millions de francs. A l'heure où ce rapport est rédigé, les comptes 2014 ne sont pas encore définitivement bouclés. Mais le résultat devrait s'avérer proche de la dernière prévision.

Pour l'évaluation du résultat prévisionnel des investissements, il a été décidé de lancer la procédure à trois reprises durant l'année 2014. A titre de rappel, le budget des investissements prévoyait des dépenses à hauteur de 59 millions de francs. Les premiers résultats ont été consolidés à fin mars 2014 (56,3 mios de dépenses), les deuxièmes à fin juin (59 mios de dépenses) et les derniers à fin septembre (54 mios de dépenses). Au vu des marges de manœuvre mises en évidence au cours des diverses évaluations, et plus particulièrement lors de la deuxième prévision, une réserve a été opérée sur les possibles acquisitions de deux biens-fonds Apimec à La Chaux-de-Fonds (2 mios) et Tivoli 22, 4<sup>ème</sup> étage à Neuchâtel (1,7 mio). Toutefois, ces opérations ne se sont pas concrétisées et l'utilisation de l'enveloppe des investissements nets sera inférieure aux prévisions.

Une grande partie des collaborateurs/-trices de la comptabilité centrale ont travaillé activement et régulièrement dans les différents projets en lien avec la réforme de l'Etat, partie SIGE (débiteurs, fournisseurs, investissements, prêts et participations, comptabilité générale). Cette forte contribution ainsi que la participation au succès du SIGE, plus particulièrement dans le domaine de SAP finance, constitue une préoccupation importante et perdurera encore sur plusieurs années. La première phase d'élaboration des cahiers des charges a été finalisée. A relever également qu'une première version du nouveau plan comptable MCH2 (partie comptes d'exploitation) a été établi et présenté à un échantillon d'entité de l'Etat "pour une première prise de contact".

Pour l'année 2015, il est prévu d'entamer une deuxième phase importante dans l'élaboration des cahiers des charges en participant à la phase de conception détaillée, en collaboration avec l'équipe SAP et les consultants externes.

Toujours dans une approche "clients", la comptabilité centrale a apporté et mis en place certaines améliorations dans le système SAP actuel. A titre d'exemples: gestion simplifiée et uniforme des amendes tarifées, libération des paiements par le centre financier et non plus en fonction du nom des utilisateurs (évitant ainsi la tenue à jour des mutations de personnel), cessions de créances au contentieux pour l'office de perception via l'interface et non plus manuellement, et finalisation du projet "Loans" relatif à la gestion des prêts du service de l'agriculture.

A noter également que la comptabilité centrale a dû venir en aide à plusieurs reprises à la police neuchâteloise pour l'introduction de la gestion de stock.

La mise en production du nouveau processus des prestations internes pour toutes les entités de l'Etat (classes de comptes 39/49) s'est traduit par une demande de support accrue et l'ouverture de nombreux comptes. La mise en place de ce système a mis en évidence les pratiques différenciées au sein des entités, ce qui ne devrait plus être le cas à l'avenir. Une multitude de cas spécifiques ont dû trouver rapidement une solution et chaque cas particulier a été listé et documenté. Sur la base des premiers constats qui pourront être tirés de cette première année de gestion semi-automatique des prestations internes, des propositions d'amélioration seront présentées.

Il apparaît d'ores et déjà que les processus comptables ne sont pas entièrement maîtrisés par l'ensemble des offices/services de l'Etat, et qu'il appartient à la comptabilité centrale de faire respecter les règles de comptabilisation des dépenses et des revenus selon le manuel de comptabilité publique (MCH1 et à futur MCH2).

Finalement, le poste d'adjoint du chef comptable, vacant depuis fin août 2014, ne sera pas remplacé tant et aussi longtemps que la réorganisation du SFIN n'est pas finalisée. Les tâches qui lui incombaient ont été réparties entre la comptabilité centrale et le contrôle de gestion en complément au travail de mise à jour de la cartothèque des investissements dans le système de gestion SAP. A ce titre, l'important travail de réconciliation des biens-fonds de l'État avec les fonds inscrits au registre foncier, qui a été réalisé par le contrôle de gestion a permis de rattraper l'important retard pris dans ce dossier.

### **TVA**

L'activité essentielle de la cellule TVA a consisté à préparer la réponse du Conseil d'Etat relative à la révision partielle de la LTVA, mise en consultation par le Département fédéral des finances en juin dernier. La révision propose notamment une série d'améliorations notables pour les collectivités publiques, dont le relèvement du seuil déterminant d'assujettissement à 100'000 francs de chiffre d'affaires imposable réalisé envers des tiers, l'exclusion de l'imposition des prestations entre établissements créés par des collectivités publiques et ces mêmes collectivités, ou encore l'exclusion du champ de l'impôt de la mise à disposition de personnel entre collectivités publiques. A contrario, l'imposition projetée des places de stationnement situées sur le domaine public entraînerait des incidences administratives et financières indésirables pour nombre de collectivités publiques - les communes en particulier -, qui contrebalanceraient en grande partie les avantages apportés par les autres modifications précitées.

## **2.4. Gestion financière et des assurances**

### ***Gestion financière***

L'excédent de trésorerie accumulé au cours de l'exercice 2013 a permis de rembourser 50 millions de francs d'emprunts échus en 2014 sans avoir recours à leur renouvellement. De 1,20 milliards de francs à fin 2013, la dette consolidée passe ainsi à 1,15 milliards de francs à fin 2014.

La conclusion d'un emprunt de 50 millions de francs au taux de 3,5% sur 40 ans auprès de prévoyance.ne a entraîné une légère augmentation du taux moyen de la dette de 2,34% à 2,39%.

Même si elle n'a pas eu d'impact sur la gestion de la trésorerie en 2014, l'annonce de la BNS du 15 janvier 2015 sur l'abandon du taux plancher CHF/Euro ainsi que l'introduction de taux d'intérêts négatifs compliquent la gestion des liquidités. Certes, le marché peut offrir des taux très attractifs sur les longues durées, mais peu d'investisseurs sont prêts à s'engager à ces conditions. Par ailleurs, à court terme, les conditions de compte courant sont négatives et les opérations sur swap sont inversées, ce qui pénalise les couvertures de taux. Ce contexte nécessite un suivi quotidien de la trésorerie et des marchés pour réduire le risque et les pertes, même si ces dernières demeurent minimales.

### ***Assurances***

A la demande de notre assureur choses, une mise à jour de l'inventaire des biens mobiliers a été réalisée. En collaboration avec le SALI, le SFIN a ainsi mis à disposition des services des formulaires adéquats. Il est néanmoins difficile de vérifier la fiabilité des données reçues, certains services se contentant de valider le chiffre de la dernière version sans effectuer un véritable travail d'inventaire. Il semble que cette manière de procéder n'est pas encore la bonne.

L'année 2014 a été marquée par l'introduction de la taxe sur les véhicules. Afin de pouvoir budgéter correctement les montants, chaque service a remis au SFIN une copie de la facture du SCAN. Cela a permis de mettre à jour l'inventaire des véhicules, plus particulièrement s'agissant des remorques.

Au niveau des sinistres, on signalera les dégâts portés au radar mobile de la police neuchâteloise. Le dommage total s'élève à plus de 90'000 francs. La police d'assurance de la Mobilière prévoit une franchise de 5'000 francs.

Le SFIN a été sollicité à de nombreuses reprises par différents services concernant des problèmes d'assurances. Il s'est penché plus particulièrement sur le cas du Laténium avec la mise en place d'une assurance spéciale pour collection auprès d'Axa Art et sur la problématique du transport des instruments de musique du conservatoire avec la conclusion d'une police transport auprès d'Axa Winterthur.

## 2.5. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, en collaboration avec l'Office de l'organisation, a poursuivi la mise en place des contrats de prestations (GEM-light) avec les services pilotes désignés. Nous aidons les services à définir leur structure analytique, leur permettant à terme de connaître le coût de chacune de leurs prestations. Cette démarche permet d'initier le changement de culture financière, qui sera introduit avec le projet de réforme de l'Etat. Ce projet s'appuie sur les principes de la Nouvelle Gestion Publique et sur le modèle de comptabilité analytique harmonisé pour les cantons et les communes publié par la Conférence des directeurs cantonaux des finances (projet Kolibri).

Dans le cadre du projet SIGE, après l'établissement du cahier des charges concernant la partie "contrôle de gestion", le projet est entré dans sa phase de réalisation technique. Ce secteur du SFIN est fortement impliqué dans plusieurs mandats pour définir les spécificités du nouveau système de gestion financière. Durant cette période charnière, nous devons continuer d'assurer l'appui aux services, ainsi que la réalisation des tâches opérationnelles dans le système actuel. Dans le même temps, nous collaborons avec les consultants informatiques ainsi que les autres services centraux de l'Etat pour la définition technique des besoins futurs. Le but de cette démarche est de construire le nouveau système. Lors de cette phase, nous devons tenir compte des spécificités liées à la multitude de métiers différents au sein de l'Etat, afin de pouvoir garantir à chaque service, au minimum, le niveau d'information dont il dispose aujourd'hui.

## 2.6. Recouvrement

Pour 2014, l'encaissement global, toutes créances confondues, s'élève à près de 53,9 millions de francs, sur un montant de créances cumulées de quelques 116,8 millions de francs. L'exercice permet en outre de diminuer globalement le solde à l'ouverture au 1er janvier 2015 (donc fin d'année 2014) de 23% par rapport au 1er janvier 2014. Le taux d'encaissement global a été de 46%, soit 12% supérieur à l'exercice précédent. L'impact du désendettement contribue à raison de 7,6% y compris l'impôt courant, respectivement 5,9% sans l'impôt courant (contre 5,5% y. c. impôt courant et 4,9% sans impôt courant en 2013). Parallèlement, les amortissements restent stables. Les nouvelles procédures de recouvrement et les directives sur le désendettement portent leurs fruits. Les encaissements générés par le désendettement représentent 4,1 millions de francs pour l'exercice 2014 dont près de 890'000.- francs sont attribués à l'impôt courant.

La cellule de relance a réalisé un encaissement brut global de 8,9 millions de francs (toutes créances confondues), soit 10% de moins qu'en 2013; elle se trouve pour la première fois en diminution depuis de nombreux exercices. La diminution de 0,5 EPT, suite aux décisions budgétaires du Grand Conseil dans le cadre du budget 2014, d'une part et l'accroissement des dossiers de désendettement, traités par le même secteur, d'autre part impactent négativement le résultat. La part fiscale revenant à l'Etat représente 3,8 millions de francs et la part totale attribuée à l'Etat est de 4,2 millions de francs. Nous relevons en outre qu'un montant de 1,2 millions sera reversé au service de l'action sociale s'agissant des encaissements sur relance des anciens dossiers LAMal.

Ainsi, l'office a encaissé au cours de l'exercice 2014 un montant de près de 62,8 millions de francs entre les créances en cours de gestion et la gestion de relance des actes de défaut de biens, soit 3% de mieux qu'en 2013.

Les émoluments de recouvrement, mis en place en 2013, ont permis d'encaisser un montant de l'ordre 495'000.- francs lors de l'exercice 2014.

***Type de créances: total toutes créances confondues***

**CRÉANCES GÉRÉES PAR LE CONTENTIEUX**

(En millions de francs)

Mouvements	2014	2013
Solde en début d'année	43,0	48,0
Nouvelles créances transmises	73,8	76,3
<b>Total</b>	<b>116,8</b>	<b>124,3</b>
Encaissements	53,9	50,9
<i>./. dont encaissements désendettement</i>	3,2	2,5
Amortissements	30,0	30,4
<b>Solde en fin d'année</b>	<b>32,9</b>	<b>43,0</b>
<b>Encaissement sur relance ADB</b>	<b>8,9</b>	<b>9,9</b>

**2.7. Contributions ecclésiastiques**

***Facturation***

Durant les deux exercices écoulés, la facturation a évolué comme suit:

	2013	2014
	Fr.	Fr.
Personnes physiques	35.081.813,40	32.719.637,10
Personnes morales	24.006.509,42	26.810.480,52
Total	59.088.322,82	59.530.117,62

**Perception**

	Eglise réformée	Eglise catholique romaine	Eglise catholique chrétienne	Total
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.
Personnes physiques	5.022.109,93	1.956.283,07	109.274,15	7.087.667,15
Personnes morales	633.655,63	551.141,08	16.598,64	1.201.395,35
<b>Total</b>	<b>5.655.765,56</b>	<b>2.507.424,15</b>	<b>125.872,79</b>	<b>8.289.062,50</b>

Année	Eglise réformée	Eglise catholique romaine	Eglise catholique chrétienne	Total
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.
2010	6.145.946,00	2.561.137,30	105.985,35	8.813.068,65
2011	5.959.308,14	2.641.622,89	103.015,55	8.703.946,58
2012	5.962.462,08	2.532.159,69	113.463,11	8.608.084,88
2013	5.604.040,72	2.437.605,10	111.541,35	8.153.187,17
2014	5.655.765,56	2.507.424,15	125.872,79	8.289.062,50
Différence 2014/2013	51.724,84	69.819,05	14.331,44	135.875,33

Le tableau suivant montre, en pour-cent, la part perçue par chaque église au total de la contribution ecclésiastique.

Eglise	Contribution ecclésiastique perçue par l'Etat et versée aux églises	Rapport entre le total de la contribution ecclésiastique perçue et la part revenant à chaque église	
		2013 %	2014 %
	2014 Fr.		
Eglise réformée	5.655.765,56	68,73	68,23
Eglise catholique romaine	2.507.424,15	29,90	30,25
Eglise catholique chrétienne	125.872,79	1,37	1,52
<b>Total</b>	<b>8.289.062,50</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Le produit de l'impôt direct, pour l'exercice 2014 s'élève à 952.120.456,29 francs (en 2013 965.120.060,24 francs). En pour-cent de ce montant d'impôt direct, la contribution ecclésiastique perçue par l'Etat en 2014 représente:

	2013 %	2014 %
pour l'Eglise réformée	0,580	0,594
pour l'Eglise catholique romaine	0,252	0,263
pour l'Eglise catholique chrétienne	0,011	0,013
<b>Total</b>	<b>0,843</b>	<b>0,870</b>

A partir du bouclage des comptes 2013, ce tableau est intégré aux remarques aux comptes dans le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil.

## 2.8. Subsidés constitutionnels en faveur des Eglises

En vertu de l'article 98 de la constitution du canton de Neuchâtel, du concordat du 3 mai 2001 ainsi que de la convention du 12 janvier 2009 portant sur la subvention forfaitaire de l'Etat de Neuchâtel aux Eglises reconnues pour la période 2008-2012, les subsidés ont été répartis comme suit en 2014.

	Fr.	%
Eglise réformée	828.903,00	53,1
Eglise catholique romaine	667.901,00	42,8
Eglise catholique chrétienne	63.196,00	4,1
Total	1.560.000,00	100,0

## 3. SERVICE DES CONTRIBUTIONS

### 3.1. Considérations générales et évolution de la taxation

Les comptes enregistrent les acomptes facturés durant l'année 2014 et les bordereaux soldes des années antérieures, qui correspondent à la différence entre le résultat de la taxation des années antérieures et les acomptes facturés les années concernées. Seule la statistique fiscale publiée au début du deuxième semestre 2015 est basée sur le résultat de la taxation.

En 2014, l'ensemble des données des déclarations d'impôts ont été numérisées, pour une part toujours croissante par le biais du guichet unique (18.500 déclarations transmises), ce qui contribue à libérer les guichets et les lignes téléphoniques et permet aux collaborateurs du service de se consacrer prioritairement aux demandes nécessitant plus de temps.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 une centrale téléphonique est en place. Les statistiques sont éloquentes, près de 96.000 appels ont été enregistrés, plus 20.000 courriels reçus et environ 15.900 personnes se sont présentées à nos guichets. Tous ces chiffres démontrent le volume important des sollicitations des citoyens. La tendance est plutôt haussière.

En cohérence avec la réorganisation du service, la transition entre le contrôle systématique de tous les justificatifs et une analyse du dossier selon le risque se poursuit. La réduction du papier contribue à cette évolution et les collaborateurs se sont rapidement adaptés. Une vision plus globale du dossier des contribuables se met progressivement en place et une nouvelle structure de formation s'organise. Le changement de philosophie se poursuit.

Éléments essentiels au succès de la réorganisation du service, les cadres ont parfaitement assumé leurs nouvelles fonctions, assimilé la nouvelle philosophie et pris les mesures pour mettre en place les nouveaux outils et méthodes de travail. Ces mesures ont pour objectif d'augmenter l'efficacité de la taxation et de la perception et, à terme, de permettre au contribuable de n'avoir plus qu'un seul interlocuteur pour les questions fiscales les plus fréquentes, qu'il s'agisse de la taxation, de la perception de l'impôt ou encore de domaines particuliers, comme par exemple les impôts immobiliers et les successions. La nouvelle organisation permet aussi de revoir certaines activités en libérant des ressources qui sont ensuite allouées à des tâches plus rentables telles que l'analyse de dossiers et l'expertise fiscale. Améliorer l'efficacité, c'est donc aussi améliorer le rendement de l'impôt.

S'agissant de la taxation, le rythme soutenu de ces dernières années n'a pas faibli, malgré la réorganisation qui touche le Service des contributions (SCCO). Les mesures introduites dans le cadre

de la réorganisation et le rythme soutenu de la taxation permettent de maintenir un taux d'encaissement des impôts élevé, un résultat positif que vient encore améliorer la baisse importante du montant des pertes fiscales enregistré aux comptes 2014.

Cette année encore, le SCCO est allé à la rencontre des contribuables dans les centres commerciaux afin de communiquer au sujet des nouvelles directives, de promouvoir l'envoi de la déclaration par le guichet unique en enregistrant un maximum de nouvelles inscriptions et de répondre aux questions.

Sur le plan législatif, les modifications légales découlant des importantes réformes de la fiscalité des personnes morales et de la fiscalité des personnes physiques sont sous toit depuis 2013. 2014 aura donc été plus calme.

La modification du coefficient cantonal de l'impôt des personnes morales qui passe de 100 à 123 pour le canton et de 100 à 77 pour les communes influence le niveau des recettes de cet impôt. Pour l'impôt des personnes physiques, le coefficient cantonal a quant à lui été abaissé à 123 (contre 130 les années précédentes) influençant également le niveau de cette recette.

Sur le plan conjoncturel, l'année 2014 peut être qualifiée de bonne avec toutefois certains signes de ralentissement. Les revenus des personnes physiques ont progressé légèrement. La bonne conjoncture et la bonne santé de l'économie neuchâteloise ne sont certainement pas étrangères à la hausse de la rémunération des employés. L'évolution positive de la bourse a permis à certains cadres de réaliser des revenus importants. Toutefois, les premières annonces du début 2015 laissent augurer d'une année plus difficile.

## ***Impôt direct***

### Personnes physiques

Durant l'année 2014, le service des contributions a examiné et traité les dossiers fiscaux 2013 de 108.918 contribuables, dont 103.931 contribuables domiciliés dans le canton et 4987 cas d'assujettissement partiel (domicile à l'extérieur du canton et successions non-partagées). À cela s'ajoutent 3486 taxations spéciales, au titre de prestations en capital imposées séparément et 11.723 contribuables soumis à l'impôt à la source et inscrits au rôle d'impôt (dont 604 cas sont taxés selon la procédure ordinaire).

Les comptes reflètent l'état de la taxation à la date du bouclage des comptes de l'exercice 2014, le 9 janvier 2015 au soir. À cette date, malgré l'efficacité des mesures prises, les taxations ne sont pas toutes enregistrées (déclarations déposées tardivement, contribuables arrivés en fin d'année, enquêtes ou expertises en cours, dossiers complexes, décès, procédures d'inventaire, etc.). Aussi, les chiffres sont eux aussi incomplets et doivent en conséquence être interprétés prudemment.

Pour rappel, les comptes de l'Etat ne sont pas établis sur la base de la taxation, mais sur celle de la facturation provisoire de l'impôt 2014, des bordereaux soldes de la taxation 2013, des rectifications de taxations plus anciennes, des amendes, rappels et comptes d'insuffisance d'impôt.

L'impôt sur le revenu et la fortune des personnes physiques atteint 694,2 millions de francs (budget 668,7 millions de francs), contre 731,5 millions de francs en 2013. La baisse est expliquée tout d'abord par l'abaissement de 7 points du coefficient cantonal (123 au lieu de 130) et l'introduction du rabais d'impôt. La modification du coefficient engendre une baisse de recettes de l'impôt des personnes physiques d'environ 37,3 millions de francs. Si le coefficient était resté le même, l'impôt des personnes physiques serait à peu près du même niveau tout en enregistrant l'effet du rabais d'impôt. En effet, en 2014 le montant des rappels d'impôt et d'insuffisance s'est élevé à 9,5 millions de francs contre 8 millions de francs en 2013. L'impôt sur le revenu et la fortune sans les rappels d'impôt s'élève à 684,7 millions de francs contre 723,5 millions de francs en 2013, 730,7 millions de francs en 2012 et 700,8 millions de francs en 2011.

L'impôt à la source est en augmentation, passant de 33,6 millions de francs en 2013 à 34,5 millions de francs en 2014. Comme l'année passée, on relèvera une augmentation du nombre de contribuables soumis: 11.272 en 2013 contre 11.723 en 2014.

### Personnes morales

Au cours de l'année 2014, le service des contributions a traité les dossiers de taxation 2014 de 7320 personnes morales. Pour la première fois, le coefficient cantonal a été augmenté à 123

contre 100 précédemment, seules les tranches 2014 tenaient compte de ce nouveau paramètre. Sans cette bascule, l'impôt des personnes morales 2014, tout en conservant un niveau excellent serait inférieur à celui enregistré l'année dernière. Nous avons enregistré en 2013, 200 millions de francs, alors que ce montant ne s'élèverait qu'à 192,4 millions de francs en 2014, soit une différence de -7,6 millions de francs. Ces chiffres confirment la justesse de la nouvelle vision du canton en matière de fiscalité des entreprises et contribuent certainement à une partie du financement de la baisse de la fiscalité des personnes physiques.

### ***Impôt des travailleurs frontaliers***

Rappelons qu'il ne s'agit pas d'un véritable impôt, mais d'une compensation financière de 4,5%, calculée sur la masse salariale brute des travailleurs frontaliers et versée par l'Etat de domicile de ces derniers à celui où ils exercent leur activité lucrative.

La contribution versée par la France en 2014, basée sur les salaires des frontaliers en 2013, a été répartie selon décret du Grand Conseil à raison de 75% aux communes et 25% à l'Etat.

Comme les années précédentes, le montant figurant aux comptes 2014 a été adapté, conformément au principe d'échéance, ce qui signifie que les comptes 2014 comprennent le montant 2013 effectivement versé et un transitoire correspondant à la moyenne des quatre derniers versements effectués par la France.

La part nette du canton comptabilisée en tenant compte du principe d'échéance atteint 10,6 millions de francs, en augmentation par rapport à 2013 (10 millions de francs).

### ***Impôt foncier***

L'impôt foncier cantonal est dû par les personnes morales et les institutions de prévoyance sur leurs immeubles de placement, c'est-à-dire sur leurs immeubles qui ne servent pas à l'exercice d'une activité commerciale ou industrielle, respectivement les immeubles non affectés directement au but de prévoyance des caisses de pensions. Cet impôt correspond au 1,5 pour mille de l'estimation cadastrale des immeubles des personnes morales.

Le résultat de 5,3 millions de francs est inférieur à celui de 2013 (6,4 millions de francs).

### ***Impôt sur les gains immobiliers et lods***

L'impôt sur les gains immobiliers a pour objet les bénéfices réalisés lors de la vente d'immeubles faisant partie de la fortune privée des personnes physiques, ainsi que les gains obtenus lors de l'aliénation d'immeubles appartenant à des personnes morales exonérées de l'impôt direct ordinaire selon la loi, comme par exemple les institutions de prévoyance professionnelle.

Par rapport à 2013, année durant laquelle le nombre de transferts immobiliers ayant donné lieu à une imposition était de 969, sur un total de 1399, ces chiffres ont diminué en 2014 avec 896 transactions imposables sur un total de 1287. Les recettes 2014 de 27 millions de francs, supérieures au budget, sont inférieures au résultat de l'année passée (28 millions de francs).

Le produit des lods diminue, avec 29,2 millions de francs en 2014 contre 35,8 millions de francs en 2013. Les montants sont inférieurs au budget. Le nombre de transferts immobiliers ayant donné lieu à la perception des lods diminue: 1454 transactions en 2014, contre 1567 en 2013.

Malgré un recul de cet impôt, les chiffres enregistrés restent importants. Nous notons toutefois un léger ralentissement dans les transactions immobilières qui explique le recul de cette recette.

### ***Impôt sur les successions et les donations entre vifs***

De par leur nature même et vu le caractère très volatil de la matière imposable, les impôts successoraux sont susceptibles de fluctuer fortement d'une année à l'autre. Le résultat net 2014 de 16,3 millions de francs est inférieur à celui budgétisé, mais supérieur à l'exercice 2013 (14,1 millions de francs).

**Évolution du produit des impôts par rapport à l'année précédente**

	<u>2014</u> en mio	<u>2013</u> en mio	<u>Différence</u>	
			en mio	en %
<b>Impôts directs</b>				
Personnes physiques				
• perception provisoire année courante	651,8	683,2	- 31,4	- 4,6
• bordereaux soldes taxation année précédente	24,3	30,4	- 6,1	- 20,1
• gains de loterie	0,5	0,7	- 0,2	- 28,6
• corrections taxations antérieures, insuffisances, rappels, amendes, etc., y.c. amnistie	17,6	17,2	0,4	2,3
• impôt à la source	<u>34,5</u>	<u>33,6</u>	<u>0,9</u>	2,7
Total impôt ordinaire personnes physiques	<u>728,7</u>	<u>765,1</u>	<u>- 36,4</u>	<u>- 4,8</u>
Personnes morales (perception provisoire année courante, bordereaux soldes année précédente, révisions antérieures, imputation forfaitaire)	<u>223,5</u>	<u>200.-</u>	<u>23,5</u>	11,7
<b>Total impôts directs</b>	952,2	965,1	- 12,9	- 1,3
Impôt des travailleurs frontaliers	11,4	10,6	0,8	7,5
Impôt foncier	5,3	6,4	- 1,1	- 17,2
Impôt sur les gains immobiliers	27.-	28.-	- 1.-	- 3,6
Droits de mutation (lods)	29,2	35,8	- 6,6	- 18,4
Impôt sur les succ. et donations entre vifs	<u>16,3</u>	<u>14,1</u>	<u>2,2</u>	15,6
<b>Total impôts</b>	<b><u>1.041,4</u></b>	<b><u>1.060.-</u></b>	<b><u>- 18,6</u></b>	<b><u>- 1,8</u></b>

Les chiffres ci-dessus correspondent aux comptes de l'Etat. En ce qui concerne les impôts directs la comparaison du résultat de la taxation d'une année à l'autre constitue généralement un meilleur indicateur de tendance, reflétant directement l'évolution économique. Toutefois, à la date d'extraction des données, la taxation n'est pas complètement achevée. Compte tenu de cette réserve, la taxation 2013 des personnes physiques a évolué comme suit :

	<u>Taxation 2013</u> en mio	<u>Taxation 2012</u> en mio	<u>Différence</u>	
			en mio	en %
Impôt sur la fortune	61,5	59,5	2.-	3,4
Impôt sur le revenu (y c. impôt à la source)	<u>681.-</u>	<u>697,3</u>	<u>- 16,3</u>	- 2,3
Total	<u>742,5</u>	<u>756,8</u>	<u>-14,3</u>	<u>- 1,9</u>

En ce qui concerne les personnes morales, la même comparaison des taxations 2013 et 2012 donne les chiffres suivants :

	<u>Taxation 2013</u> en mio	<u>Taxation 2012</u> en mio	<u>Différence</u>	
			en mio	en %
Impôt sur le capital	7,6	6,9	0,7	10,1
Impôt sur le bénéfice	<u>169,7</u>	<u>189,8</u>	<u>- 20,1</u>	- 10,6
Total	<u>177,3</u>	<u>196,7</u>	<u>- 19,4</u>	<u>- 9,9</u>

**Résultat de la taxation 2013 par rapport au budget**

	<u>Comptes 2014</u>	<u>Budget 2014</u>	<u>Ecart</u>	
	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en %</u>
Impôt direct personnes physiques (facturation)	694,2	668,7	25,5	3,8
Impôt à la source (année n+1)	34,5	29,8	4,7	15,8
Impôt travailleurs frontaliers	11,4	10,5	0,9	8,6
Impôt direct personnes morales (facturation)	223,5	230.–	- 6,5	- 2,8
Impôt foncier	5,3	5,9	- 0,6	- 10,2
Impôt s/les gains immobiliers	27.–	23,5	3,5	14,9
Lods	29,2	29,5	- 0,3	- 1.–
Impôt sur les successions	16,3	19.–	- 2,7	- 14,2
Part à l'impôt fédéral direct	<u>73,3</u>	<u>77,5</u>	<u>- 4,2</u>	<u>- 5,4</u>
Total	1.114,7	1.094,4	20,3	1,9

**3.2. Impôt direct 2014**

Le produit des impôts directs pour l'année 2014 se présente comme suit :

**Taxation 2013, perception provisoire 2014, révisions antérieures**

• personnes physiques		
– perception provisoire impôt 2014	Fr.	651.789.449
– taxation 2013, bordereaux soldes	Fr.	24.315.912
– gains de loterie	Fr.	474.856
– amendes, frais de rappels, corrections des taxations antérieures, comptes d'insuffisances d'impôts et amendes, imputations forfaitaires, etc..., y.c. amnistie	Fr.	<u>17.583.694</u>
	Fr.	694.163.911
• impôt à la source	Fr.	34.492.825
• frontaliers, versements compensatoires en application de l'accord franco-suisse	Fr.	11.382.673
• personnes morales (perception provisoire 2014, bordereaux soldes 2013, insuffisances, imputations forfaitaires, etc...)	Fr.	<u>223.466.503</u>
Total impôt direct	Fr.	963.505.912

**Budget 2014**

• personnes physiques	Fr.	668.700.000	
• impôt à la source	Fr.	29.800.000	
• travailleurs frontaliers	Fr.	10.500.000	
• personnes morales	Fr.	<u>230.000.000</u>	Fr. 939.000.000
<b>Plus-value par rapport au budget</b>			<u>Fr. 24.505.912</u>

Le tableau ci-dessous reflète le résultat de la taxation. Les comptes quant à eux comprennent les tranches 2014 et les bordereaux soldes 2013 et années antérieures. Par contre, les chiffres figurant dans ce tableau ne se retrouvent pas dans les comptes.

	<b>MATIERE IMPOSABLE</b>			<b>PRODUIT DE LA TAXATION</b>		
	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<b><u>1 Personnes physiques</u></b>						
Fortune	15'286'567'992	15'579'681'500	16'025'226'219	58'072'925	59'488'168	61'544'930
Revenu <sup>1</sup>	5'586'040'488	5'658'816'468	5'683'869'035	651'560'940	663'727'798	646'476'837
Impôt à la source (année n+1)				31'880'002	33'563'599	34'492'825
Nombre de contribuables <sup>2</sup>	116'551	119'248	120'641			
				741'513'867	756'779'565	742'514'592
<b><u>2 Personnes morales</u></b>						
Capital	45'916'531'000	42'531'390'000	45'649'964'000	7'104'100	6'929'486	7'622'454
Bénéfice	10'146'879'300	13'347'193'500	12'814'379'000	153'991'356	189'790'611	169'677'066
Nombre de contribuables	6'780	7'039	7'320			
				161'095'456	196'720'097	177'299'520
<b><u>RECAPITULATION</u></b>						
Fortune et capital	61'203'098'992	58'111'071'500	61'675'190'219	65'177'025	66'417'654	69'167'384
Revenu et bénéfice	15'732'919'788	19'006'009'968	18'498'248'035	837'432'298	887'082'008	850'646'728
Nombre de contribuables	123'331	126'287	127'961			
				902'609'323	953'499'662	919'814'112
+ Frontaliers, versement compensatoire français en application de l'accord franco-suisse du 11 avril 1983				9'186'957	10'035'759	10'642'488
				911'796'280	963'535'421	930'456'600

<sup>1</sup> y compris les prestations en capital et taxations complémentaires des contribuables soumis à l'impôt à la source

<sup>2</sup> y compris 11'723 contribuables soumis à l'impôt à la source et inscrits au rôle d'impôt (dont 604 cas sont taxés selon la procédure ordinaire)

### 3.3. Impôt sur les gains immobiliers

#### *Détail de la taxation*

Durée de propriété		Gain imposable Fr.	Produit de la taxation Fr.
Moins de	1 an	144.300	47.257
"	2 ans	204.000	79.736
"	3 ans	484.500	161.901
"	4 ans	1.811.200	567.117
"	5 ans	2.104.000	575.460
Plus de	5 ans	812.000	205.959
"	6 ans	1.358.900	317.894
"	7 ans	3.167.000	708.859
"	8 ans	6.130.200	1.345.475
"	9 ans	3.076.500	598.901
"	10 ans	4.694.700	860.586
"	11 ans	3.061.300	509.592
"	12 ans	5.219.100	765.323
"	13 ans	3.085.700	403.664
	14 ans et plus	188.787.000	19.883.893
<b>Total</b>		<b>224.140.400</b>	<b>27.031.617</b>

Taxation 2014	<b>27.031.617</b>
+ Frais de rappel	<u>6.480</u>
<b>Facturation 2014</b>	<b>27.038.097</b>
./. Virements du contentieux	<u>85</u>
<b>Impôt sur les gains immobiliers 2014 (403300)</b>	<b><u>27.038.012</u></b>

#### ***Nombre de relations soumises à l'impôt en 2014***

Nombre de transferts avec impôt	896
Nombre de transferts sans gain	240
Nombre de transferts avec impôt différé	111
Nombre de transferts avec impôt inférieur à 100 francs	40

### 3.4. Impôt foncier sur les immeubles de placement des personnes morales et sur les immeubles des institutions de prévoyance

<b>Facturation 2014</b>	Fr.
Impôt payé par les personnes morales propriétaires d'un ou plusieurs immeubles en début d'année 2014	3.734.650
Impôt payé par les institutions de prévoyance propriétaires d'un ou plusieurs immeubles en début d'année 2014	1.525.419
<b>Impôt foncier 2014 (402300)</b>	<b><u>5.260.069</u></b>

### 3.5. Estimation cadastrale

#### *Evaluation de la propriété neuchâteloise et évolution*

Sur 10.428 mutations enregistrées dans le fichier immobilier du service des contributions, environ 6407 estimations cadastrales ont été communiquées durant l'année 2014 aux propriétaires. Ce chiffre comprend les EC établies à la suite de constructions, de transformations, ventes, réunions ou divisions de biens-fonds et les EC notifiées sans changement en cas de réalisation à une valeur qui s'écarte de moins de 20% de l'estimation cadastrale.

Plus de 1050 visites ont été nécessaires pour établir de nouvelles EC, répartir les frais immobiliers en frais d'entretien ou d'amélioration et pour liquider les réclamations concernant aussi bien la valeur fiscale de l'immeuble que la valeur locative.

Les constructions nouvelles, transformations et les achats ou ventes d'immeubles ont provoqué des révisions intermédiaires pour un montant de **74.184.000 francs**.

Par genre de contribuables, les estimations cadastrales se répartissent ainsi :

Contribuables	Etat du fichier immobilier		
	au 1er janvier 2014 en 1.000 francs	au 31 décembre 2014 en 1.000 francs	Evolution en 1.000 francs
Personnes physiques domiciliées dans le canton	13.785.080	14.020.014	234.934
Personnes physiques domiciliées hors du canton	1.532.664	1.503.670	-28.994
Personnes morales, fondations, associations	7.620.889	7.523.945	-96.944
Corporations publiques et divers	2.355.007	2.320.195	-34.812
<b>Total</b>	<b>25.293.640</b>	<b>25.367.824</b>	<b>74.184</b>

La délivrance d'extraits immobiliers ainsi que la révision payante d'estimations cadastrales ont généré des recettes pour un montant de **44.963 francs** alors que le budget prévoyait un montant de 40.000 francs.

### 3.6. Impôt anticipé

#### ***Evolution de l'impôt anticipé au cours des années 2011 à 2013***

Année de taxation	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<b>Nombre de requêtes</b>	<b>28.618</b>	<b>27.701</b>	<b>25.504</b>
<b>Montant d'impôt anticipé</b>			
imputé ou remboursé en francs	39.328.590	38.388.852	50.842.780
Rendement soumis			
à l'impôt anticipé en francs	112.367.400	109.682.435	145.265.087

La répartition de l'impôt anticipé dans les districts et dans les villes ressort du tableau en page suivante.

#### ***Estimations fiscales des titres non cotés en bourse***

En vue de l'imposition en fortune des titres non cotés en bourse, émis par des sociétés ayant leur siège dans notre canton, nous avons déterminé le cours fiscal au 31 décembre 2013, sur la base du bilan 2012, pour environ 3600 sociétés (actions, parts sociales et bons de jouissance).

#### ***Conventions en vue d'éviter les doubles impositions conclues entre la Suisse et divers pays :***

##### **Retenue supplémentaire d'impôt U.S.A.**

Formules R-US 164 / Ladite retenue est imputée sur les impôts dans lesquels elle est comprise. Lors de l'exercice 2014, nous avons restitué celle correspondant aux prestations échues en 2013, soit 162.751 francs pour 529 demandes contre 158.368 francs pour 522 demandes en 2013, lesquelles concernaient les revenus échus en 2012.

##### **Imputation forfaitaire d'impôt**

Conformément à l'ordonnance (du Conseil fédéral) relative à l'imputation forfaitaire d'impôt, du 22 août 1967 / 7 décembre 1981, notre canton a remboursé en 2014 (taxation 2013) aux contribuables neuchâtelois, personnes physiques et morales, l'imputation forfaitaire d'impôt pour un montant total de 11.987.529 francs représentant 767 demandes sur formules DA-1, DA-2 et DA-3 (contre 675 demandes en 2013 pour un montant de 10.636.491 francs).

Le service des contributions a déterminé la prise en charge de cette restitution de la manière suivante :

		Fr.
Part de la Confédération	:	11.086.767
Part du canton de Neuchâtel	:	443.350
Part des communes neuchâteloises	:	457.412

**Répartition de l'impôt anticipé par districts et dans les villes**

<b>Demandes d'imputations</b>		<b>Fr.</b>	<b>Fr.</b>
Neuchâtel	7'502	20'751'379	59'289'654
<i>(dont ville de Neuchâtel)</i>	<i>4'392</i>	<i>10'882'305</i>	<i>31'092'300</i>
Boudry	6'200	13'370'925	38'202'643
Val-de-Travers	2'208	1'409'897	4'028'276
Val-de-Ruz	2'885	3'115'331	8'900'947
Le Locle	2'110	2'557'947	7'308'420
<i>(dont ville du Locle)</i>	<i>1'243</i>	<i>1'678'461</i>	<i>4'795'602</i>
La Chaux-de-Fonds	4'569	9'566'534	27'332'955
<i>(dont ville de La Chaux-de-Fonds)</i>	<i>4'320</i>	<i>9'290'319</i>	<i>26'543'768</i>
Demandes de remboursements	30	70'767	202'192
<b>Total des imputations et des remboursements</b>	<b>25'504</b>	<b>50'842'780</b>	<b>145'265'087</b>

**3.7. Droits de mutation et impôts de successions****Droits de mutation (lods)****Taxation 2014**

<b>Taux d'imposition</b>	<b>Nb cas</b>	<b>Nb d'ac- quéreurs</b>	<b>Masse imposable Fr.</b>	<b>Montant dû Fr.</b>
2.2 % 1ères acquisitions	409	695	267.420.009	5.883.242
2.2 % nouvelles constructions	260	441	189.745.300	4.174.393
2.2 % échanges	16	33	3.139.545	69.070
3.3 %	712	961	576.936.950	19.058.127
<b>Total</b>	<b>1397</b>	<b>2130</b>	<b>1.037.241.804</b>	<b>29.184.832</b>

<b>Facturation 2014</b>	<b>29.184.832</b>
./. Restitutions	<u>0</u>
<b>Droits de mutation 2014 (404300)</b>	<b><u>29.184.832</u></b>

En 2014, il a été enregistré 3709 actes de transferts immobiliers dont 1208 non taxés.

- 1454 transferts ont été soumis aux lods
- 1047 transferts ont été visés en franchise de lods

**Impôt sur les successions et sur les donations entre vifs**

Successions	13.174.663
Impôt minimum	70.000
Donations	3.444.732
./. Restitutions et annulations antérieures	<u>-1.070.943</u>
<b>Taxation 2014</b>	<b>15.618.452</b>
+ Frais de rappel	9.400
<b>Facturation 2014</b>	<b>15.627.852</b>
+ Impôt pour soustractions fiscales	<u>711.165</u>
<b>Impôt sur les successions et sur les donations entre vifs 2014 (405350)</b>	<b><u>16.339.017</u></b>

**Répartition de l'impôt sur les successions**

Taux d'imposition	Nombre d'héritiers	Impôts facturés Fr.
0%	616	0
3%	2298	4.391.406
15%	143	1.434.168
18%	264	2.207.901
20%	11	159.554
21%	39	179.680
23%	41	349.543
24%	0	0
26%	73	355.027
31%	44	1.368.393
45%	96	2.728.991
<b>Total</b>	<b>3625</b>	<b>13.174.663</b>

**Répartition de l'impôt sur les donations entre vifs**

Taux d'imposition	Nombre de donataires	Impôts facturés Fr.
0%	1	0
3%	529	2.181.810
15%	41	300.191
18%	18	258.009
20%	12	353.502
21%	0	0
23%	2	36.800
24%	0	0
26%	0	0
31%	1	0
45%	14	314.420
<b>Total</b>	<b>618</b>	<b>3.444.732</b>

### 3.8. Perception

#### *Impôt direct cantonal*

	Personnes physiques	
	2013	2014
Contribuables	119.849	121.588
	Fr.	Fr.
Report du solde débiteur	148.624.065	133.866.686
Débit	723.959.899	684.984.202
Montant à encaisser	872.583.964	818.850.888
Plus-values	834	84
Intérêts moratoires	9.618.878	9.163.821
Intérêts compensatoires actifs	1.252.066	1.242.423
Frais de sommations	149.944	160.356
Dépens	1.130	773
Crédit	729.899.591	689.042.192
Encaissements sur relances d'actes de défaut de biens	3.197.741	3.058.171
Total du crédit	733.097.332	692.100.363
Intérêts rémunératoires	0	0
Intérêts compensatoires passifs	818.464	926.112
Remises	52.168	33.416
Non-valeurs, abandons et ADB	15.772.167	15.757.223
Solde dû en fin d'exercice	133.866.686	120.601.230

	Personnes morales	
	2013	2014
Contribuables	7.268	7.530
	Fr.	Fr.
Report du solde débiteur	-449.454	523.498
Débit	200.095.555	223.470.836
Montant à encaisser	199.646.102	223.994.334
Plus-values	1	6
Intérêts moratoires	173.393	104.233

	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Intérêts compensatoires actifs	241.621	237.121
Frais de sommations	5.827	6.187
Dépens	0	0
Crédit	198.626.032	228.419.161
Intérêts rémunérateurs	0	0
Intérêts compensatoires passifs	279.736	206.666
Remises	0	0
Non-valeurs, abandons et ADB	226	47.731
Virements à l'office du contentieux	637.451	359.520
Solde dû en fin d'exercice	523.498	-4.691.196

L'encaissement de l'impôt direct des personnes morales augmente dans la même proportion que la taxation. Depuis quelques années, nous suivons les dossiers importants afin d'adapter au mieux le montant des tranches.

	Résumé personnes physiques et morales	
	2013	2014
	Fr.	Fr.
Contribuables	127.117	129.118
Report du solde débiteur	148.174.611	134.390.184
Débit	924.055.455	908.455.038
Montant à encaisser	1.072.230.066	1.042.845.223
Plus-values	835	90
Intérêts moratoires	9.792.271	9.268.054
Intérêts compensatoires actifs	1.493.686	1.479.544
Frais de sommations	155.771	166.543
Dépens	1.130	773
Crédit	928.525.623	917.461.353
Encaissements sur relances d'actes de défaut de biens	3.197.741	3.058.171
Total du crédit	931.723.364	920.519.524
Intérêts rémunérateurs	0	0
Intérêts compensatoires passifs	1.098.200	1.132.778
Remises	52.168	33.416
Non-valeurs, abandons et ADB	15.772.393	15.804.954
Virements à l'office du contentieux	637.451	359.520
Solde dû en fin d'exercice	134.390.184	115.910.034

**Impôt fédéral direct**

	Situation de la taxation au 31 décembre 2013 Année fiscale 2012	Situation de la taxation au 31 décembre 2014 Année fiscale 2013	Différentiel
	Fr.	Fr.	Fr.
Personnes physiques (y.c. personnel diplo- matique)	121.181.198	125.780.293	4.599.095
Personnes morales	301.622.156	306.087.095	4.464.939
Total	422.803.354	431.867.388	9.064.034

Le produit de l'encaissement durant l'exercice 2014 a atteint la somme de 431.556.321 francs. En 2013, le montant perçu s'élevait à 424.635.573 francs.

- Nombre de contribuables (y.c. personnes morales et sourciers) 121.148
- Nombre de sommations 8266

En 2014, la quote-part de 17% du produit de l'impôt fédéral direct attribuée au canton a atteint la somme de 73.364.574 francs. Compte tenu de l'imputation forfaitaire d'impôt émanant des répartitions intercantionales, le montant figurant dans les comptes de l'Etat s'élève à 73.289.134 francs.

**Impôt à la source**

	2013 Fr.	2014 Fr.
Report du solde débiteur	1.897.055	1.312.549
Débit	33.332.026	33.771.003
Commission de perception	869.355	838.110
Montant à encaisser	34.359.727	34.245.442
Plus-values	1.081	1.013
Intérêts moratoires	92.491	100.467
Frais de sommations	7.096	7.603
Dépens	67	99
Crédit	33.068.651	32.732.753
Intérêts rémunérateurs	955	755
Remises	0	0
Non-valeurs, abandons et ADB	78.307	67.844
Solde dû en fin d'exercice	1.312.549	1.553.373

- 1.178 sommations ont été expédiées en 2014, pour un montant de 3.686.697 francs.

**Impôt sur les gains immobiliers**

Au cours de l'exercice 2014, 1.346 bordereaux (1.387 en 2013) ont été expédiés.

	Fr.
Report du solde de l'exercice 2013	351.577
IGI facturés en 2014	27.038.097
Intérêts moratoires facturés en 2014	1.494
Montant à encaisser en 2014	27.391.168
Montant cédé à l'office du contentieux en 2014	9.144
Encaissement en 2014	25.662.408
Solde dû au 31 décembre 2014	1.719.616

Sur le montant impayé au 31.12.2014, la somme de 2.846.058 francs n'était pas encore exigible.

- Nombre de sommations expédiées 43 pour un montant de 346.941 francs
- Nombre d'arrangements octroyés 2 pour un montant de 6.871 francs.

**Droits de mutations (lods)**

Au cours de l'exercice 2014, 2.225 bordereaux (2.448 en 2013) ont été expédiés.

	Fr.
Report du solde débiteur de l'exercice 2013	2.534.421
Lods facturés en 2014	29.184.832
Intérêts moratoires facturés en 2014	41.879
./. Non-valeurs et restitutions en 2014	81.962
Montant à encaisser en 2014	31.679.170
Montant cédé à l'office du contentieux en 2014	393.640
Encaissement en 2014	29.362.460
Solde dû au 31 décembre 2014	1.923.070

Sur le montant impayé au 31.12.2014, la somme de 1.648.088 francs n'était pas encore exigible.

- 192 sommations ont été expédiées en 2014, pour un montant de 2.207.856 francs.
- 55 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de 1.189.210 francs.

***Impôt foncier sur les immeubles de placement des personnes morales et sur les immeubles des institutions de prévoyance***

Au cours de l'exercice 2014, 826 bordereaux (1.008 en 2013) ont été expédiés.

	Fr.
Report du solde débiteur de l'exercice 2013	258.969
Montant facturé en 2014	5.260.069
Intérêts moratoires facturés en 2014	9.167
Montant à encaisser en 2014	5.528.205
Montant cédé à l'office du contentieux en 2014	146.103
Encaissement en 2014	3.662.486
Solde dû au 31 décembre 2014	1.719.616

- 165 sommations ont été expédiées en 2014, pour un montant de 1.177.397 francs.

***Impôt de successions et de donations entre vifs***

Au cours de l'exercice 2014, 2.369 dossiers (1.670 en 2013) ont fait l'objet d'une facturation.

	Fr.
Report du solde débiteur de l'exercice 2013	2.187.001
Montant total facturé en 2014	15.618.452
Intérêts moratoires facturés en 2014	18.716
Montant à encaisser en 2014	17.824.169
Montant cédé à l'office du contentieux en 2014	273.981
Encaissement en 2014	15.733.499
Solde dû au 31 décembre 2014	1.816.689

Sur le montant impayé au 31.12.2014, la somme de 1.672.881 francs n'était pas encore exigible.

- 177 sommations ont été expédiées en 2014, pour un montant de 1.730.977 francs.
- 21 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de 255.362 francs.

### **Comptes d'insuffisance et d'amendes**

Au cours de l'exercice 2014, 499 dossiers (267 d'impôt cantonal, 219 d'impôt fédéral direct et 13 d'autres impôts) ont été transmis à la perception par l'expertise et la soustraction pour encaissement.

	Fr.
Report du solde débiteur de l'exercice 2013	1.588.466
Montant total facturé en 2014	13.570.004
Intérêts moratoires facturés en 2014	16.850
Montant à encaisser en 2014	15.175.320
Montant cédé à l'office du contentieux en 2014	651.171
Encaissement en 2014	13.495.449
Solde dû au 31 décembre 2014	1.028.700

- 97 sommations ont été expédiées en 2014, pour un montant de 460.859 francs.
- 69 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de 373.367 francs

La répartition des montants d'amendes et d'insuffisance perçus se présente comme suit:

- Impôt direct cantonal et autres impôts 10.607.313 francs
- Impôt fédéral direct 2.888.136 francs

### **3.9. Remises d'impôts**

Le département a statué sur les demandes de remises suivantes:

- 262 (249 en 2013) concernant l'impôt direct cantonal (art. 242 de la loi sur les contributions directes, du 21 mars 2000).
- 70 (37 en 2013) concernant l'impôt fédéral direct (art. 167 de la loi fédérale du 14 décembre 1990 sur l'impôt fédéral direct).

## 4. SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE

### 4.1. Introduction

#### *En matière de santé publique en général*

L'année 2014 a été marquée, au plan général de la santé, notamment, par l'élaboration par le SCSP, en collaboration étroite avec le DFS, d'une politique sanitaire cantonale globale et coordonnée qui transcende les grands domaines de la santé dans le cadre d'un projet de rapport du Conseil d'Etat à soumettre au Grand Conseil début 2015, à même de garantir dans la durée à la population neuchâteloise une prise en charge sanitaire de qualité et au meilleur coût. Les évolutions dans le domaine de la santé et les défis qui l'attendent, comme les contraintes financières qui pèsent sur l'Etat, ont conduit le gouvernement à procéder à une réflexion approfondie sur des priorités de santé publique auxquelles l'Etat entend attribuer des ressources ces prochaines années. Cette politique est marquée notamment par la définition d'orientations stratégiques générales et d'objectifs thématiques spécifiques ainsi que de mesures à cet horizon et s'inscrivant dans une approche de santé publique. Le projet de rapport y relatif propose (de manière synthétique dans son corps et de manière détaillée dans des rapports complémentaires constituant des annexes), d'une part, une rétrospective des principaux développements intervenus depuis 2009 dans le domaine de la santé pour répondre au mandat légal qui est fait au gouvernement d'informer le parlement de l'état de la planification sanitaire ainsi que des orientations stratégiques de l'HNE, du CNP et de NOMAD et de leur réalisation au terme de chaque législature, ainsi que, d'autre part, le classement d'une série de motions et postulats.

L'année 2014 a vu la prise de décisions importantes dans le dossier de la clause du besoin pour les équipements lourds par des instances judiciaires. Ainsi, le Tribunal fédéral (TF) a donné raison au Conseil d'Etat dans le cadre du recours porté devant lui par un établissement qui contestait la décision prise par ce dernier, confirmée sur recours par le Tribunal cantonal, de lui refuser l'octroi d'une autorisation de mise en service d'une IRM et d'un CT-Scan. Dans ce cadre, le TF a confirmé la constitutionnalité de cette clause. Par ailleurs, le Tribunal cantonal a été saisi d'un recours intenté par un établissement hospitalier contre une décision prise par le Conseil d'Etat d'autoriser une autre institution à mettre en service un centre de chirurgie ambulatoire ophtalmique, avec un bloc opératoire. Cette instance a admis le recours porté devant lui, cassé la décision du Conseil d'Etat et lui a renvoyé le dossier pour nouvelle décision, en l'invitant à procéder à des compléments d'instructions. Il a reconnu, dans ce cadre, le droit d'être entendu des requérants et leur qualité pour recourir contre de tels types de décisions. Le DFS a dû examiner les conséquences, extrêmement délicates, qu'implique l'application de cette décision, contre laquelle il n'a pas recouru faute de réelle qualité pour recourir. Le centre de chirurgie a par contre contesté la décision devant le TF.

Le SCSP est en outre très impliqué au sein de l'équipe mobile en soins palliatifs BEJUNE qui s'est vue confier le mandat par les trois cantons concernés de définir une stratégie intercantonale commune en matière de soins palliatifs. Cette décision s'inscrit dans le prolongement des collaborations existantes dans ce domaine ainsi que dans l'application de la stratégie nationale en la matière. Des propositions concrètes sont attendues dans la première partie de l'année 2016.

#### *Dans le secteur de la prévention des maladies et de la promotion de la santé*

Les dossiers importants ont poursuivi leur cours. Un accent particulier a notamment été mis sur la réorganisation de la médecine scolaire, la prévention du tabagisme (élaboration d'un programme cantonal, avalisé par le Conseil d'Etat le 6 décembre 2014) et la coordination des activités en matière de santé sexuelle.

## ***Dans les secteurs des prestataires ambulatoires et des soins préhospitaliers***

### **Prestataires ambulatoires**

L'année 2014 a vu la mise sur pied effective et l'opérationnalisation du registre cantonal des professions de la santé, le NeMedReg, qui doit permettre de renforcer et d'améliorer la surveillance des professionnels de santé.

Dans le but de favoriser la promotion de la médecine de premier recours et de lutter contre la pénurie dans ce secteur, le département en charge de la santé s'est donné une base réglementaire lui permettant l'octroi d'aides financières aux communes soutenant la création de cabinets collectifs de médecins, ce modèle d'organisation étant celui privilégié désormais par les médecins.

### **Soins préhospitaliers**

Le peuple neuchâtelois a adopté un projet de loi portant modification de la loi de santé relatif aux soins préhospitaliers et à la centrale d'appels sanitaires urgents 144 le 24 novembre 2013, qui a confirmé l'option choisie par le Grand Conseil. Concrètement, cette modification de loi permet au Conseil d'Etat d'organiser l'exploitation et le financement d'une centrale sanitaire d'alarme et d'engagement. Dans les faits, le Gouvernement a décidé de déléguer la réception des appels sanitaires urgents du canton que sont le 144, la médecine de garde et la hotline pédiatrique de l'Hôpital neuchâtelois (HNE) à la Fondation Urgences santé Vaud (FUS), une centrale d'appels sanitaires urgents sise à Lausanne qui fournit les mêmes prestations pour le canton de Vaud. C'est le 19 janvier 2015 qu'aura lieu le transfert effectif de l'actuelle centrale d'appels sanitaires urgents 144 vers la FUS. Sous l'égide du Département des finances et de la santé (DFS) et du Département de la justice, de la sécurité et de la culture (DJSC), un comité de pilotage politique regroupant des représentants des Villes et communes avec services d'ambulances a supervisé les travaux menés par un comité de direction chapeautant les travaux de la FUS et de six groupes de travail techniques. En parallèle, la Société neuchâteloise de médecine (SNM) a conduit une réorganisation en profondeur des gardes médicales cantonales. Des collaborations avec l'HNE ont été développées dans ce cadre afin d'offrir aux usagers plusieurs voies d'accès aux soins de premier recours, dont des "maisons de garde" sur trois sites hospitaliers. L'objectif pour l'HNE est de réduire la charge sur les services d'urgence pour leur permettre de se concentrer sur la prise en charge hospitalière. A terme, ces changements visent aussi à améliorer l'attractivité du canton pour les médecins de premier recours par une réduction des charges liées aux gardes, notamment dans les régions les moins bien dotées en médecins.

## ***Dans le secteur des hôpitaux et des institutions psychiatriques***

La liste hospitalière actuellement en vigueur portant sur les années 2012 à 2014 a été revue à la fin de l'année 2011 pour tenir compte des nouvelles prescriptions fédérales en matière de planification hospitalière applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Souhaitant établir sa planification hospitalière sur la base de données fiables et les plus actuelles possible, le Conseil d'Etat a reporté l'entrée en vigueur de sa nouvelle liste hospitalière à 2016 et de proroger l'actuelle liste pour l'année 2015, ce qu'il a fait en fin d'année 2014.

2014 a donc été marquée par le démarrage officiel des travaux de planification hospitalière pour les années 2016 et suivantes ainsi que la réalisation des deux premières étapes de ceux-ci, à savoir la définition des besoins en soins hospitaliers stationnaires de la population et la fixation de conditions-cadres pour pouvoir figurer sur la liste hospitalière 2016. La troisième et dernière étape consistant en l'octroi des mandats de prestations et la constitution de la liste hospitalière aura lieu en 2015 pour une entrée en vigueur de celle-ci au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### **Hôpitaux somatiques**

L'HNE a été présidé exceptionnellement, du 1<sup>er</sup> janvier au 30 septembre, par le chef du département. Il a soumis au Conseil d'Etat, à sa demande, sous la forme de quatre rapports, un plan de mise en œuvre des décisions politiques concernant les dix-sept options stratégiques de l'institution à l'horizon 2017, adoptées en avril 2012 et en mars 2013 par le Grand Conseil, puis, pour trois d'entre elles, validées en votation populaire en novembre 2013. Le premier rapport présente le plan de mise en œuvre des trois options concernant la chirurgie et l'orthopédie, le deuxième porte sur les Centres de diagnostic et de traitement (CDT), le troisième sur les Centre de

traitement et de réadaptation (CTR) et le quatrième fait une synthèse de l'état de réalisation des dix-sept options stratégiques. Le Gouvernement a donné son accord de principe sur les propositions de l'HNE. Il a requis toutefois de l'HNE des informations complémentaires sur un certain nombre d'entre elles pour pouvoir se prononcer définitivement.

Le SCSP a accompagné ces différentes analyses en 2014 et préparé celles à venir sur l'organisation à long terme de l'HNE.

### **Institutions psychiatriques**

Dans le secteur psychiatrique, l'année 2014 a été marquée par la remise par le Centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP), en fin d'exercice, de ses orientations stratégiques 2015-2022. Le SCSP a réalisé de premières analyses de ces propositions qui seront soumises au Conseil d'Etat en 2015.

### ***Dans le secteur des soins à domicile et de l'hébergement***

L'année 2014 a vu un travail très important être réalisé par le SCSP et le chef de projet engagé à cette fin dans la mise en œuvre de la PMS, en partenariat avec les acteurs du système médico-social. De nombreux projets verront leur concrétisation dans le courant de l'année 2015, sur la base du travail fourni en 2014.

L'évaluation des infrastructures des établissements médico-sociaux (EMS) a été engagée dans le courant de l'année, dans l'optique de la mise en œuvre des dispositions de la LFinEMS au sujet de la rémunération du loyer. Toujours concernant la LFinEMS, la structure tarifaire mise en place en 2011 puis en 2013 sera développée en tenant compte des constats effectués jusqu'en 2014 et également en lien avec la description des missions découlant de la PMS.

## **4.2. Gestion**

### ***Ressources humaines***

Au 31 décembre 2014, le SCSP comptait vingt-quatre collaborateurs et collaboratrices pour 18.4 équivalents plein-temps (EPT). A cela s'ajoute une personne qui effectue sa première année d'apprentissage d'employée de commerce. L'année 2014 a vu le départ de deux collaborateurs, l'un administratif à 100% au sein de l'office du maintien à domicile et de l'hébergement (OMDH) et l'autre, collaborateur scientifique à 100%, au sein de l'office des hôpitaux et des institutions psychiatriques (OHIP) qui a été remplacé en fin d'année. Une stagiaire travaillant à 40% au service jusqu'à la fin juin 2014 a été engagée au sein du service à raison d'un 60% pour permettre le développement et le déploiement de plans de prévention de l'alcoolisme et de tabagisme et appuyer les travaux de la commission cantonale addictions, mais aussi de la commission cantonale d'éthique.

L'année 2014 a été marquée par la décision (communiquée au mois d'août) du chef du SCSP, de renoncer à la fonction qu'il occupait depuis plus de trois ans. La désignation de son successeur par le Conseil d'Etat à fin octobre 2014 a précédé son entrée en fonction, prévue début février 2015. Son prédécesseur continue jusqu'à la fin janvier 2015 à assurer la direction du service de plein droit, puis poursuivra son activité au service dans une nouvelle fonction d'adjoint au chef du service, en charge des affaires juridiques ainsi que des affaires fédérales et intercantionales, pour permettre, par ses connaissances, ses compétences et son expérience, de mieux répondre qu'aujourd'hui à des besoins importants dans ces domaines.

### ***Organisation du service***

L'organisation du service n'a pas connu de changement important en 2014. Cela dit, la réorganisation du système des soins préhospitaliers et l'attribution de nouvelles compétences au canton qui en a résulté dans le cadre de la loi de santé ont conduit le SCSP à entamer en 2014, dès le lancement des travaux de préparation du transfert des appels sanitaires urgents du canton, des réflexions quant à son organisation pour répondre de la manière la plus efficace possible à

cette nouvelle donne. En effet, le transfert de la gestion des appels sanitaires urgents à la FUS ainsi que la réorganisation des transports sanitaires engendreront pour l'Etat des activités supplémentaires en termes de surveillance et de suivi, mais aussi de collaboration.

### **Locaux**

Rien de particulier à relever.

### **Aspects légaux**

L'année 2014 a, notamment, vu l'adoption par le Grand Conseil des textes légaux ou modifications de textes légaux suivants qui lui ont été soumis par le Conseil d'Etat et, dans un cas, par une commission parlementaire (assistance au suicide), en lien avec l'activité du service:

#### **Textes légaux:**

- Décret autorisant un cautionnement simple de 52.000.000 francs pour le Centre neuchâtelois de psychiatrie;
- Loi portant modification de la LFinEMS (octroi d'aides individuelles aux résidents des EMS qui n'ont pas conclu de contrat de prestations);
- Loi portant modification de la loi de santé (assistance au suicide);
- Loi portant révision de la LFinEMS (dotation du personnel socio-hôtelier des EMS).

Elle a, en outre, été marquée par l'adoption par le Conseil d'Etat notamment des textes réglementaires ou des modifications de textes suivants, en lien avec l'activité du service:

#### **Textes réglementaires:**

- Arrêté fixant les tarifs de référence pour les prestations hospitalières réalisées dans un hôpital sis en dehors du canton de Neuchâtel;
- Arrêté fixant pour 2014 les tarifs des soins de longue durée au sens de l'article 25a LAMal dispensés par les organisations de soins à domicile et par les infirmières et infirmiers indépendant-e-s;
- Arrêté concernant le versement d'aides financières aux communes pour soutenir la création de cabinets collectifs de médecins;
- Arrêté portant nomination de la présidente du Conseil d'administration de HNE;
- Arrêté portant modification au règlement sur les produits thérapeutiques, les pharmacies et les drogueries;
- Arrêté abrogeant les textes légaux désuets relevant du domaine de la santé;
- Arrêté en vue de l'épuration du chapitre 8 du RSN (législation relative à la santé);
- Arrêté fixant les émoluments relatifs à la santé publique;
- Arrêté prorogeant pour l'année 2015 la liste des hôpitaux admis à pratiquer à charge de l'assurance obligatoire des soins valable pour les années 2012 à 2014;
- Arrêté portant modification à l'arrêté concernant la mise en service d'équipements techniques lourds et d'autres équipements de médecine de pointe;
- Arrêté fixant les conditions à remplir par un hôpital pour pouvoir figurer sur la liste hospitalière cantonale pour les années 2016 et suivantes;
- Nombreux arrêtés d'approbation ou de fixation de tarifs à charge de l'assurance obligatoire des soins;
- Plusieurs arrêtés de nomination et de rémunération de commissions.

### **4.3. Activités déployées**

#### ***Au niveau de la direction***

L'année 2014 a vu des décisions prises en matière d'équipements lourds dont une a fait l'objet d'un recours au Tribunal cantonal et dont la jurisprudence, si elle devait être confirmée, aura un impact considérable sur la manière d'envisager l'application de la clause du besoin à l'avenir.

#### ***Dans le secteur de la prévention des maladies et de la promotion de la santé***

Une nouvelle stratégie a été élaborée durant l'année 2014, afin de réactualiser le cadre des activités de prévention et de promotion de la santé. Les activités en lien avec les programmes existants se sont poursuivies et/ou ont été développées:

- le programme Alimentation & Activité physique a continué à être mis en œuvre conformément au concept 2012-2015 approuvé par les départements concernés (santé et éducation);
- le programme de santé mentale a également continué à être mis en œuvre, avec la préparation notamment d'une campagne de prévention du suicide qui se concrétisera dès 2015;
- dans le domaine des addictions, la commission cantonale a été renommée et un programme cantonal de prévention du tabagisme a été élaboré et avalisé par le Conseil d'Etat en décembre 2014, dont la mise en œuvre est prévue dès septembre 2015, après la soumission d'une demande de fonds à la Confédération.

Les travaux concernant la réorganisation de la santé scolaire se sont poursuivis. Un projet commun d'arrêté concernant l'organisation de la santé scolaire a été discuté et préparé par les deux départements concernés (santé et éducation). Il a été mis en consultation auprès des communes. Le Conseil d'Etat devrait l'adopter courant 2015.

Des réflexions ont été engagées de manière intense, tant au niveau cantonal qu'intercantonal ou national, concernant les mesures nécessaires à prendre en matière de prévention des maladies non transmissibles et de santé sexuelle.

La lutte contre les maladies transmissibles s'est, quant à elle, concentrée principalement sur la mise en œuvre des mesures cantonales de la stratégie nationale d'élimination de la rougeole. Des actions ont été conduites au niveau des lycées et de l'université pour améliorer la couverture vaccinale en sensibilisant les étudiants et le personnel. La menace de la maladie à virus Ebola, dans le contexte d'une alerte mondiale de l'OMS, a aussi passablement (pré)occupé le SCSP depuis l'été et conduit le médecin cantonal à désigner un infectiologue de l'HNE comme médecin référent. Le médecin cantonal a participé à un état-major cantonal spécifique mis en place par le Conseil d'Etat pour préparer le canton à l'éventualité d'une apparition du virus. Heureusement, cette menace ne s'est pas concrétisée dans le canton.

#### ***Dans les secteurs des prestataires ambulatoires et des soins préhospitaliers***

##### **Prestataires ambulatoires**

Le registre cantonal des professions de la santé – NeMedReg – a été mis en place courant 2014 et est pleinement opérationnel. Une application pour le public, respectant les dispositions sur la protection des données, a été mise en ligne en novembre. Il s'agit d'un outil moderne qui contribue à la surveillance des professions de la santé et qui est compatible avec le registre de la Confédération pour les professions médicales universitaires (MedReg), tout comme avec le registre de la Conférence des directeurs sanitaires (CDS) pour les autres professions de la santé (NAREG) qui sera opérationnel courant 2015.

Le contrôle de la stérilisation dans les cabinets médicaux a démarré début 2014 mais, faute de ressources, a pris du retard. Cet objet sera réévalué en 2015.

L'homologation des formules propres (médicaments fabriqués par les pharmaciens ou droguistes selon une formule propre à leur établissement et remis à leur propre clientèle) a bien avancé en 2014 avec le soutien d'une pharmacienne externe.

Les inspections dans les pharmacies publiques, d'hôpitaux et d'institution ont notamment porté sur la formation continue du personnel et les systèmes de qualité.

### **Soins préhospitaliers**

La préparation du transfert de la centrale d'appels sanitaires à la FUS a occupé le SCSP durant toute l'année 2014. Concrètement, il s'est notamment agi d'orchestrer l'adaptation des dispositifs de communication des ambulances et des interfaces informatiques, l'engagement et la formation de personnel de la FUS, la formalisation de diverses procédures entre les différents partenaires, l'élaboration d'une convention avec le canton de Vaud établissant les bases d'une collaboration en matière de centrales d'appels ainsi que la rédaction d'un règlement des soins préhospitaliers et des transports des patients qui promeut une vision cantonale dans l'intervention de services d'ambulances (abandon des secteurs d'intervention). Ce règlement fixe et met à jour des critères de qualité pour ces derniers et les professionnels de santé qui y travaillent et définit ou précise le rôle et les responsabilités des acteurs qui participent au fonctionnement du système cantonal des soins préhospitaliers. La convention avec le canton de Vaud et le règlement devraient être adoptés par le Conseil d'Etat début 2015.

## ***Dans le secteur des hôpitaux et des institutions psychiatriques***

### **Planification hospitalière**

Une grande importance a été accordée à la conduite et à la réalisation des deux premières étapes de la planification hospitalière 2016-2022, à savoir l'évaluation des besoins en soins hospitaliers stationnaires et la fixation de conditions-cadres.

L'évaluation des besoins en soins hospitaliers stationnaires de la population neuchâteloise a été effectuée sur la base des données 2012. Dans les faits, 22.129 prestations hospitalières ont été fournies à la population neuchâteloise dans le domaine des soins somatiques aigus. A l'horizon 2022, le Conseil d'Etat considère que ce besoin devrait rester à peu près stable (entre 22.231 et 22.612), la baisse du nombre de cas liée à l'évolution de la prise en charge venant contrebalancer l'augmentation consécutive à l'évolution démographique. Dans le domaine de la réadaptation, 2530 cas ont été pris en charge en 2012. A l'horizon 2022, la demande devrait augmenter légèrement (entre 2602 et 2611 cas). En psychiatrie, l'évolution du nombre de cas devrait connaître une augmentation plus conséquente (de 1514 cas en 2012 à entre 1756 et 1779 cas en 2022). Les chiffres avancés ici correspondent au besoin global de la population. Dans la troisième étape du processus, il conviendra encore d'identifier, parmi ces besoins, lesquels doivent être couverts par la liste hospitalière. C'est sur cette base que l'offre permettant de les couvrir devra être déterminée.

Les conditions-cadres à remplir par un hôpital pour pouvoir figurer sur la liste hospitalière cantonale pour les années 2016 et suivantes ont été fixées par le Conseil d'Etat dans un arrêté du 17 décembre 2014. Ce faisant, le Conseil d'Etat entend garantir une analyse transparente et un traitement équitable de l'ensemble des hôpitaux et maisons de naissance publics, subventionnés et privés lors de l'ultime étape du processus de planification hospitalière que constituent l'établissement de la liste hospitalière cantonale et l'octroi des mandats de prestations aux hôpitaux. Le Conseil d'Etat a retenu dans cet arrêté trois types de critères: **1. des critères impératifs** que tous les fournisseurs de prestations concernés par le processus de planification hospitalière doivent remplir pour pouvoir participer à la procédure d'octroi, notamment l'existence d'une autorisation d'exploiter et le respect d'exigences médicales permettant d'assurer une qualité adéquate des prestations; **2. des conditions générales** que les fournisseurs de prestations doivent s'engager à respecter s'ils se voient confier un mandat de prestations, notamment la participation à l'effort de formation, le respect de certaines règles de transparence ou l'application de conditions de travail spécifiques; et **3. des critères d'adjudication** qui doivent permettre au Conseil d'Etat d'effectuer un choix définitif pour l'octroi des mandats parmi les fournisseurs de prestations remplissant les critères impératifs et s'engageant sur les conditions générales lorsque l'offre est supérieure aux besoins planifiés, notamment l'économicité et la qualité des prestations ou l'accès aux traitements.

Sur cette base, le Conseil d'Etat a pris l'option de mettre au concours les mandats de prestations qu'il juge nécessaires pour assurer la couverture des besoins de sa population par le biais d'un appel d'offres public. Cette étape interviendra en 2015.

### **Options stratégiques de l'HNE à horizon 2017**

Sur la base des décisions politiques prises concernant les dix-sept options stratégiques de l'HNE à l'horizon 2017, le Conseil d'Etat a chargé l'HNE de lui soumettre un plan de mise en œuvre, ce que ce dernier a fait au début de l'été 2014 par la remise de quatre rapports. Le premier rapport présente le plan de mise en œuvre des trois options concernant la chirurgie et l'orthopédie, le deuxième porte sur les Centres de diagnostic et de traitement (CDT), le troisième sur les Centre de traitement et de réadaptation (CTR) et le quatrième fait une synthèse de l'état de réalisation des dix-sept options stratégiques.

Brièvement, les propositions de l'HNE le conduisent à :

- renoncer aux interventions chirurgicales la nuit et le week-end sur le site de La Chaux-de-Fonds;
- centraliser les urgences vitales sur le site de Pourtalès;
- limiter les heures d'ouverture du CDT du Val-de-Travers;
- remettre en question l'existence de quatre sites CTR.

Dans les grandes lignes, le Conseil d'Etat a donné son accord de principe aux propositions de l'HNE, qui pourra poursuivre la mise en œuvre des options stratégiques à court et moyen terme. Certaines décisions devront cependant encore être formalisées lorsque le Conseil d'Etat sera en possession d'informations complémentaires telles que des plans d'actions et des plans financiers. Certaines devront en outre être soumises au Grand Conseil dans la mesure où elles remettent en question la loi actuelle qui régit l'HNE ou les décrets concernant l'organisation de cet établissement.

Certaines propositions de l'HNE remettent en question de manière importante l'organisation de l'hôpital que l'on connaît aujourd'hui, mais doivent lui permettre de s'inscrire positivement dans un contexte hospitalier en pleine évolution, très concurrentiel et soumis à d'importantes contraintes financières.

#### **Cautionnement et assainissement du bilan de l'HNE**

L'année 2014 a été l'occasion aussi pour le Conseil d'Etat, par le SCSP en collaboration avec le SFIN, de s'intéresser de près à la situation financière de l'HNE et, dans ce cadre, de proposer au Grand Conseil les premières mesures permettant de régler partiellement une situation héritée du passé. Ainsi, pour faire face à la situation financière dans laquelle se trouve l'HNE depuis sa constitution et aux difficultés de recherche de fonds qui en découlent, le Conseil d'Etat a proposé au Grand Conseil d'octroyer à l'HNE deux cautionnements, respectivement de 152,5 millions de francs sur une durée de cinq ans et de 37 millions de francs sur une durée de dix ans. Cela permettra à l'HNE de réaliser quelques économies estimées entre 150.000 et 300.000 francs par année.

En outre, le Conseil d'Etat a proposé d'octroyer une subvention de 16,6 millions de francs à l'HNE pour lui permettre de combler son retard sur ses amortissements et, par là, de faire un premier pas pour assainir quelque peu son bilan. Une provision d'un même montant, constituée par l'Etat en 2013, sera utilisée pour couvrir cette dépense qui n'aura ainsi aucune conséquence financière nette pour l'Etat en 2014 ou 2015. Le Grand Conseil traitera de ce rapport 14.032 en 2015.

#### **Subvention 2012 à la Fondation de l'Hôpital de la Providence**

L'année 2014 a permis au SCSP de finaliser ses contrôles dans le cadre du contrat de prestations qui le lie à la Fondation de l'Hôpital de la Providence pour l'exercice 2012. Sur cette base, le Conseil d'Etat a pu soumettre ses propositions au Grand Conseil dans le cadre de son rapport 14.034. Le Grand Conseil traitera de ce rapport en 2015.

Il est en effet rappelé que, par un contrat de prestations et un accord financier qui en fait partie intégrante conclus en fin d'année 2012, le Conseil d'Etat et la Fondation de l'Hôpital de la Providence - qui exploitait l'hôpital éponyme jusqu'au 28 février 2013 - se sont entendus sur le montant d'une subvention globale pour l'exercice 2012. Cette subvention comprend une part obligatoire liée à l'activité déployée par l'hôpital et dont le financement est prévu par la loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal) et une part extraordinaire se montant au maximum à 3 millions de francs qui découle de l'accord précité. Au final, c'est un montant un peu inférieur que le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil de verser à ladite Fondation, dans le cadre de la dissolution d'une provision créée à cet effet.

## ***Dans le secteur du maintien à domicile et de l'hébergement***

L'activité déployée dans ce domaine a concerné essentiellement le nouveau régime de financement des soins, la mise en oeuvre de la LFinEMS, notamment la préparation de l'évaluation des infrastructures des EMS et évidemment la poursuite des travaux de mise en oeuvre liés à la PMS.

Au niveau de la gestion, il s'est agi pour l'essentiel de contrôler les comptes 2013 des institutions, de valider les décomptes de la participation cantonale au coût des soins pour cette année, de suivre les contrats de prestations et de préparer ceux de l'année suivante.

## ***Conseils et commissions rattachés au DFS***

### **Conseil de santé**

Le Conseil de santé s'est réuni à cinq reprises en 2014. A ces occasions, il a traité et préavisé à l'attention du Conseil d'Etat:

- un projet d'arrêté portant modification au règlement sur les produits thérapeutiques, les pharmacies et les drogueries;
- un projet d'arrêté fixant les émoluments spécifiques au SCSP;
- deux projets d'arrêtés portant abrogation de différents arrêtés et règlements figurant dans le chapitre 8 (partie santé) du recueil systématique;
- un projet d'arrêté portant modification de l'arrêté concernant la mise en service d'équipements techniques lourds et d'autres équipements de médecine de pointe;
- une demande d'autorisation de mise en service d'un PET/CT déposée par l'HNE dans le cadre de l'article 83 b de la loi de santé (clause du besoin en matière d'équipements techniques lourds ou d'autres équipements de médecine de pointe);
- un projet de rapport sur l'évaluation des besoins - planification hospitalière 2016 - 2022;
- un projet d'arrêté fixant les conditions-cadres de la planification hospitalière 2016 - 2022;
- un projet de rapport complémentaire sur la planification sanitaire 2009-2013 (annexe au rapport de politique sanitaire à présenter en 2015);
- un projet de rapport complémentaire portant sur le classement de divers motions et postulats en suspens en lien avec la politique sanitaire cantonale (annexe au rapport de politique sanitaire à présenter en 2015);
- un projet de programme cantonal de prévention du tabagisme.

### **Commission de prévention**

La commission de prévention s'est réunie à trois reprises en 2014. Elle a notamment fait une séance stratégique au mois de mai portant sur l'élaboration de la nouvelle stratégie cantonale de prévention et promotion de la santé. Huit projets ont obtenu un soutien financier de la commission pour un montant de 54.713 francs.

### **Commission de gériatrie et de maintien à domicile**

La commission ne s'est pas réunie en 2014. Le Conseil de santé, sur proposition du Conseil d'Etat, ne l'a en effet pas renommée au début de la législature, considérant que les acteurs des domaines couverts par cette commission étaient déjà très largement impliqués dans les comités de pilotage et groupes de travail relatifs à la mise en oeuvre de la PMS.

### **Commission de psychiatrie**

La commission s'est réunie à trois reprises en 2014. Elle a abordé la thématique "santé psychique des femmes" et examiné le plan d'action cantonal de santé mentale en réfléchissant à la situation de la population migrante. La commission a été consultée sur le chapitre "santé mentale" de la future stratégie cantonale de prévention et promotion de la santé et sur les projets de mise en oeuvre du plan d'action concernant, notamment, la prévention du suicide.

### **Commission ad hoc "clause du besoin"**

La commission, constituée par le Conseil de santé en application de l'article 83b de la loi de santé (LS), a été réunie à une reprise pour émettre un premier préavis, d'ordre avant tout technique, sur une demande de mise en service d'un PET/CT déposée par l'HNE en juin 2014. Son préavis au Conseil de santé a été positif.

### **Conseil des hôpitaux**

Le Conseil des hôpitaux ne s'est pas réuni en 2014. Le Conseil d'Etat ne l'a en effet pas renommé au début de la législature considérant que, sur la demande même de cet organe consultatif émise lors de la précédente législature, il n'avait plus sa raison d'être. Le Gouvernement entend proposer au Grand Conseil début 2015 un projet de modification de la loi de santé (LS) et de la loi sur l'établissement hospitalier multisite (LEHM) préconisant la suppression du Conseil des hôpitaux et des références à celui-ci dans ces deux lois.

### **Commission cantonale d'éthique**

La commission s'est réunie à deux reprises en 2014 et a défini la ligne de ses futurs travaux, prenant en particulier en compte la notion de l'autonomie dans le système de santé.

### **Commission cantonale de contrôle psychiatrique**

La commission a effectué quatre visites surprises et deux visites annoncées sur le site CNP de Préfargier. L'objectif de ces visites a été centré sur le respect des nouvelles procédures en lien avec les placements à des fins d'assistance (PAFA) dont l'application ne va pas de soi. Trois réunions plénières ont également eu lieu. Un rapport du CNP est attendu courant 2015 au sujet des observations formulées par la commission.

## ***Hôpitaux et institutions psychiatriques – Eléments chiffrés***

### **Contexte**

En préambule, précisons que le principe de caisse, qui faisait apparaître avec une année de décalage les subventions octroyées aux institutions de santé dans les comptes de l'Etat, a été abandonné en 2006 au profit du principe d'échéance prévoyant la concordance temporelle entre les comptabilités des institutions et celle de l'Etat. Cependant, comme les comptes des hôpitaux ne sont pas bouclés avant le deuxième trimestre de l'année suivante, la présentation des comptes et des statistiques dont fait état le présent rapport porte sur l'exercice 2013 des hôpitaux et institutions psychiatriques.

### ***Exercice 2013 des hôpitaux et institutions psychiatriques***

Des contrats de prestations pluriannuels lient l'Etat aux hôpitaux et institutions psychiatriques figurant sur sa liste hospitalière. Des annexes spécifiques à l'année 2013 ont été conclues pour fixer les objectifs et conditions de collaboration spécifiques à cet exercice. Le SCSP est chargé de contrôler l'exécution des contrats de prestations qui lient l'Etat à ses partenaires hospitaliers. Il veille ainsi à contrôler les éléments financiers de la relation, mais également d'autres engagements pris de part et d'autre s'agissant, par exemple, de la qualité et de l'accès aux soins ou de l'organisation hospitalière. Les principaux constats de ces évaluations sont résumés ci-après.

### **Hôpital neuchâtelois**

L'HNE a pris en charge dans le cadre de séjours hospitaliers près de 1700 patients neuchâtelois impliquant une participation financière de l'Etat dans ses domaines d'activités que sont les soins aigus, la réadaptation et les soins palliatifs. Cette participation financière s'élève à environ 84 millions de francs. La subvention globale prévue au budget, de 160,2 millions de francs, a été honorée après le bouclage de l'exercice, de sorte que le montant versé au titre des prestations d'intérêt général est arrêté à 76,2 millions de francs. Le travail concernant l'identification de ces prestations et leur valorisation se poursuit par ailleurs.

Tenant compte de cette somme, l'HNE réalise un résultat 2013 négatif de 27 millions de francs, après écritures extraordinaires. Il se trouve par conséquent dans une situation de découvert au bilan qui est toutefois garanti par l'Etat. L'organe de révision de l'HNE atteste de la conformité des comptes à la loi suisse et aux statuts.

**GSMN Neuchâtel SA (Hôpital de la Providence)**

Le contrat de prestations 2013-2014 est le premier contrat de ce type passé directement entre le Conseil d'Etat et GSMN Neuchâtel SA pour l'Hôpital de la Providence qu'il exploite depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013.

Les comptes 2013 publiés se soldent par un résultat négatif de CHF 823'699.81. Ce dernier s'obtient en tenant compte de l'inscription dans les comptes d'une subvention étatique de CHF 9'406'093.55 au titre de prestations individuelles.

L'organe de révision atteste que les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes à la loi suisse et aux statuts. Cependant, il attire l'attention sur la situation financière de GSMN Neuchâtel SA. Le SCSP sera attentif à l'évolution de la situation financière de la Providence à l'avenir. GSMN Neuchâtel SA présente cependant certains ratios financiers au niveau du groupe GSMN qui tendent à rassurer quant à sa pérennité financière.

Le SCSP n'a pas encore finalisé ses contrôles relatifs au contrat de prestations 2013 au moment de la rédaction du présent rapport et renonce de ce fait à faire une évaluation à ce stade.

**Centre neuchâtelois de psychiatrie**

Les comptes 2013 se soldent par un résultat d'exploitation positif d'environ 1,7 million de francs hors écritures extraordinaires. Cependant, les mesures d'assainissement de la caisse de pension prévoyance ne ont ajouté une charge exceptionnelle de plus de 7,7 millions de francs, impliquant une perte nette de l'ordre de 6,3 millions de francs. En raison de cette perte, les fonds propres du CNP présentent un découvert de 5.419.533 francs.

L'organe de révision atteste que les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes aux règles généralement admises en matière d'établissement des comptes en Suisse et à la loi sur le CNP du 29 janvier 2008, et recommande de les approuver. Le découvert de 5.419.533 francs ne remet pas en question la capacité du CNP à continuer son activité. En effet, au 31 décembre 2013, et sur la base du budget de trésorerie prévisionnel pour l'exercice 2014, le CNP dispose de liquidités suffisantes pour assurer le paiement de ses créanciers courants.

Tous les contrôles concernant l'exécution du contrat de prestations 2013 n'ont pas encore été terminés au moment de la rédaction du présent rapport. Partant, la production d'une évaluation financière de ce contrat est prématurée à ce stade.

**Hôpitaux hors canton**

Les charges relatives aux hospitalisations extracantonales dans le domaine des soins somatiques se montent à CHF 40'911'778.55 en 2013. Cela étant et considérant les versements effectués pour l'exercice 2013, un versement complémentaire de CHF 2'839'001.20 a encore dû être effectué en 2014 par l'Etat, en faveur de l'HNE, qui en assume la gestion financière.

Une augmentation de l'ordre de 250 cas a été constatée en 2013 par rapport à 2012. La moitié de ces cas a été prise en charge en milieu universitaire, pour raison médicale, et l'autre moitié en hôpital non universitaire, par convenance personnelle (suite à l'ouverture des frontières cantonales en 2012). La lourdeur des cas a également augmenté. A noter aussi que, dès 2013, les cantons sont tenus de participer au financement (à hauteur de 20%) des cas relevant de l'assurance-invalidité.

Dans le domaine de la psychiatrie, les charges d'hospitalisations hors canton se montent à CHF 445'694.75 en 2013. L'Etat doit encore verser un montant de CHF 195'694.75 au CNP (qui en assume la gestion financière) à ce titre, versement qui interviendra en 2015 lorsque l'ensemble des contrôles relatifs au contrat de prestations aura été finalisé.

## Comptes et statistiques 2013 des hôpitaux et institutions psychiatriques subventionnés

### ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS NEUCHATELOIS REPERTORIES

#### Comptes et statistiques 2013

	Hôpitaux de soins physiques		Hôpitaux psychiatriques	Total		Différence 2012-2013	
	Hôpital neuchâtelois	La Providence	CNP	Exercice 2012	Exercice 2013	En chiffres effectifs	En %
<b>Comptes d'exploitation :</b>							
Charges salariales brutes	217'006'799	27'348'862	69'722'368	312'503'896	314'078'029	1'574'133	0.5%
Autres charges hors investissements	84'141'594	9'025'963	14'866'944	111'398'323	108'034'501	-3'363'822	-3.0%
Charges d'investissements	26'894'804	10'160'730	2'737'691	31'205'383	39'793'225	8'587'842	27.5%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>328'043'197</b>	<b>46'535'556</b>	<b>87'327'003</b>	<b>455'107'601</b>	<b>461'905'756</b>	<b>6'798'154</b>	<b>1.5%</b>
Produits d'exploitation	173'014'978	29'908'420	44'114'405	248'080'898	247'037'803	-1'043'095	-0.4%
Participation des pouvoirs publics	157'276'000	9'406'094	44'935'527	220'001'405	211'617'621	-8'383'785	-3.8%
<b>Total des produits</b>	<b>330'290'978</b>	<b>39'314'514</b>	<b>89'049'932</b>	<b>468'082'303</b>	<b>458'655'424</b>	<b>-9'426'880</b>	<b>-2.0%</b>
<b>Résultat d'exploitation (avant ajustement)</b>	<b>2'247'781</b>	<b>-7'221'042</b>	<b>1'722'929</b>	<b>12'974'702</b>	<b>-3'250'332</b>	<b>-16'225'034</b>	<b>-125.1%</b>
Total charges hors exploitation	77'660'502	0	8'024'640	55'929'149	85'685'142	29'755'993	53.2%
Total produits hors exploitation	45'476'054	0	0	41'831'007	45'476'054	3'645'047	8.7%
<b>Pertes et profits</b>	<b>-29'936'667</b>	<b>-7'221'042</b>	<b>-6'301'711</b>	<b>-1'123'440</b>	<b>-43'459'420</b>	<b>-42'335'980</b>	<b>3768.4%</b>
Nb. de lits de soins aigus	295	41	0	349	336	-13	-3.7%
Nb. de lits de suite de traitement et réadaptation	137	0	0	142	137	-5	-3.5%
Nb. de lits de soins psychiatriques	0	0	138	138	138	0	0.0%
<b>Total des lits d'hospitalisation</b>	<b>295</b>	<b>41</b>	<b>138</b>	<b>629</b>	<b>611</b>	<b>-18</b>	<b>-2.9%</b>
Nb. de patients en soins aigus	15'179	1'936	0	17'190	17'115	-75.00	-0.4%
Nb. de patients en suite de traitement et réadaptation	2'188	0	0	2'238	2'188	-50.00	-2.2%
Nb. de patients en soins psychiatriques	0	0	1'566	1'518	1'566	48.00	3.2%
<b>Total des patients hospitalisés</b>	<b>17'367</b>	<b>1'936</b>	<b>1'566</b>	<b>20'946</b>	<b>20'869</b>	<b>-77</b>	<b>-0.4%</b>
Nb. de journées en soins aigus	98'377	13'077	0	113'578	111'454	-2'124.00	-1.9%
Nb. de journées en suite de traitement et réadaptation	42'759	0	0	44'109	42'759	-1'350.00	-3.1%
Nb. de journées en soins psychiatriques	0	0	45'793	45'186	45'793	607.00	1.3%
<b>Total des journées d'hospitalisation</b>	<b>141'136</b>	<b>13'077</b>	<b>45'793</b>	<b>202'873</b>	<b>200'006</b>	<b>-2'867</b>	<b>-1.4%</b>
Durée moyenne de séjour en soins aigus	6.48	6.75	-	6.61	6.51	-0.10	-1.4%
Durée moyenne de séjour en suite de traitement et réadaptation	19.54	-	-	19.71	19.54	-0.17	-0.8%
Durée moyenne de séjour en soins psychiatriques	-	-	29.24	29.77	29.24	-0.52	-1.8%
Taux d'occupation des lits en soins aigus	91.36%	87.38%	-	89.16%	90.88%	0.02	1.9%
Taux d'occupation des lits en suite de traitement et réadaptation	85.51%	-	-	85.10%	85.51%	0.00	0.5%
Taux d'occupation des lits en soins psychiatriques	-	-	90.91%	89.71%	90.91%	0.01	1.3%

### Etablissements médico-sociaux pour personnes âgées – Eléments chiffrés

Dans les comptes 2013 de l'Etat, les dépenses comptabilisées totalisent 55.412.813 francs. Elles représentent pour l'essentiel des dépenses effectives relatives à l'année 2013, mais comprennent également, dans une moindre mesure, les soldes dus sur 2012 ainsi que des estimations de soldes à verser pour 2013.

Ces dépenses représentent la participation cantonale au coût des soins pour les résidents neuchâtelois hébergés dans les EMS du canton et hors canton ainsi que les subventions et aides individuelles nouvellement introduites par la LFinEMS.

### Maintien à domicile

Dans les comptes 2013 de l'Etat, les dépenses comptabilisées totalisent 25.662.652 francs. Elles représentent pour l'essentiel des dépenses effectives relatives à l'année 2013, mais comprennent également, dans une moindre mesure, les soldes dus sur 2012 ainsi que des estimations de soldes à verser pour 2013.

La subvention octroyée à NOMAD pour l'année 2013 s'est élevée à 23.412.500 francs et représente la dépense principale de la rubrique, laquelle inclut également en sus la suite des versements liés au crédit d'investissement accordé par le Grand Conseil, soit 287.109 francs (cf. rapport 2011).

Le solde de 1.963.042 francs se compose de la participation cantonale au coût des soins due aux infirmières et infirmiers indépendant-e-s pour leurs patients neuchâtelois, ainsi que des subventions aux foyers de jour et aux centres de puériculture.

#### **4.4. Perspectives d'avenir**

##### ***Dans le secteur de la prévention des maladies et de la promotion de la santé***

La définition d'une politique de santé cantonale globale et coordonnée implique d'actualiser les options prises dans le plan directeur de prévention et de promotion de la santé adoptée en 2009 par le Conseil d'Etat, ce qui se fera dans le cadre d'une stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé en cours d'élaboration. Un réexamen des priorités de santé publique interviendra dans ce cadre, qui mettra sans doute en évidence le fardeau sanitaire, économique et social lié aux maladies chroniques comme le diabète. Pour faire face à ces priorités, se posera la question des moyens requis pour la mise en œuvre d'une politique de santé ne portant pas seulement sur les soins, en particulier hospitaliers, mais misant également sur des stratégies renforcées de prévention et de promotion de la santé. Ceci impliquera une réorientation de certains services de santé à l'instar de ce qui est envisagé pour la santé scolaire

Dans la lutte contre les maladies transmissibles, la menace du virus à Ebola a montré la nécessité de maintenir la capacité de l'Etat à faire face à des "flambées" épidémiques, parfois de nature imprévisible. La collaboration en réseau avec les partenaires nationaux, régionaux et cantonaux est à cet égard essentielle. A ce titre, la préparation à agir en lien avec l'état-major ORCCAN mérite d'y consacrer des ressources.

##### ***Dans les secteurs des prestataires ambulatoires et des soins préhospitaliers***

###### **Prestataires ambulatoires**

Le contrôle des autorisations de pratiquer et la surveillance des prestataires ambulatoires sont en plein développement, tant sur le plan législatif (nouvelle loi fédérale sur les professions de la santé, révision de la loi fédérale sur les professions médicales universitaires) que sur le plan opérationnel. Les nouvelles règles fédérales imposent des charges aux cantons qui n'ont pas été évaluées à leur juste niveau lors des consultations sur ces objets. Le registre cantonal (NeMedReg) sera encore développé pour améliorer les prestations du service, notamment en automatisant le plus possible la saisie des demandes d'autorisation. La clause du besoin pour l'autorisation à facturer à charge de l'assurance obligatoire des soins pour les médecins n'ayant jamais pratiqué en Suisse conduit à des procédures complexes pour l'évaluation des demandes en raison du manque évident de données statistiques fiables dans le domaine ambulatoire. Cette clause fédérale est limitée dans le temps jusqu'à juin 2016. De nouveaux outils seront mis en place par la Confédération. Une consultation est en cours à ce sujet.

Avec la mise en œuvre effective de la réorganisation des soins préhospitaliers dès janvier 2015, le patient neuchâtelois bénéficiera d'une qualité et d'une sécurité sanitaire accrues lorsqu'il fera appel aux services d'urgence. Cela dit, cette réorganisation engendrera des tâches d'organisation, de suivi et de pilotage qui mobiliseront des ressources au sein du service. S'agissant des mesures sanitaires d'urgence, il s'agira de suivre les travaux des acteurs du terrain dans la mise sur pied des concepts d'intervention en cas d'événements ressortant du quotidien mais ne nécessitant pas l'activation du plan ORCAN.

##### ***Dans le secteur des hôpitaux et des institutions psychiatriques***

###### **Finalisation de la planification hospitalière 2016-2022**

Le SCSP sera chargé en 2015 de réaliser la troisième et dernière étape de la planification hospitalière 2016-2022 qui consiste en l'élaboration de la liste hospitalière et l'octroi des mandats de prestations. Une nouvelle liste hospitalière devrait, en principe, être arrêtée par le Conseil d'Etat à la fin de l'été 2015 pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

###### **Options stratégiques d'HNE**

Début 2015, le Conseil d'Etat a prié le Conseil d'administration d'HNE de réévaluer la faisabilité des mesures approuvées l'été dernier en lien avec les options stratégiques décidées par le Grand Conseil en tenant compte du contexte financier délicat dans lequel il se trouve et de la situation du

marché de l'emploi pour le personnel médico-soignant. Le SCSP sera appelé à accompagner ces réflexions portant sur le court et le moyen terme.

### **Réorganisation spatiale d'HNE**

En parallèle à ces réflexions sur la réalisation des options stratégiques à court et moyen terme, le SCSP entamera des études sur l'organisation spatiale à long terme de l'HNE. Pour ce faire, il s'appuiera sur un chef de projet à engager en début d'année 2015 dans le cadre du crédit d'engagement de 500.000 francs accepté en 2013 par le Grand Conseil.

### **Accompagnement de la mise en œuvre du plan stratégique du CNP**

Le CNP a présenté ses orientations stratégiques 2015-2022 en fin d'année 2014. L'année 2015 doit permettre au SCSP de finaliser son analyse y relative et d'apporter le soutien nécessaire au CNP, au DFS et au Conseil d'Etat dans ce dossier. De même, il conviendra d'accompagner la mise en œuvre de ce plan stratégique une fois que les options auront été arrêtées au niveau politique.

### **Stratégie BEJUNE en matière de soins palliatifs**

Le travail d'élaboration d'une stratégie commune des trois cantons BEJUNE en matière de soins palliatifs a débuté à l'automne 2014. Il devra s'intensifier en 2015 pour permettre de présenter un rapport aux chefs des départements de la santé des trois cantons d'ici la fin du premier semestre 2016.

### ***Dans le secteur du maintien à domicile et de l'hébergement***

Les perspectives relèvent évidemment et principalement de la mise en œuvre de la PMS, prévue sur plusieurs années. Le financement des institutions, EMS, NOMAD et autres, devra continuer de s'adapter à l'évolution du dispositif et de la démographie. Pour l'essentiel, les outils existent, que ce soit en vertu de la LFinEMS ou de la loi sur NOMAD. Un rapport au Grand Conseil est prévu courant 2015 sur le déploiement de la PMS.

## **4.5. Conclusion**

L'année 2014 aura à nouveau été marquée par une intense activité dans le domaine de la santé. Il s'est agi d'une année, marquée notamment par des réflexions stratégiques dans le domaine de la santé publique en général, mais également dans les différents domaines, que ce soit la prévention et la promotion de la santé, le préhospitalier, l'hospitalier, le maintien à domicile et l'hébergement, qui doivent principalement permettre de consolider l'organisation du système cantonal de santé et lui permettre de s'adapter aux évolutions de notre société.

Dans les années à venir, il s'agira principalement de concrétiser les orientations stratégiques générales, les objectifs thématiques spécifiques et les mesures définies dans le cadre du projet de rapport de politique sanitaire du Conseil d'Etat qui devrait être adopté par le Grand Conseil d'ici l'été 2015, avec un accent particulier mis dans un premier temps sur la consolidation de l'organisation du système cantonal de santé, que ce soit dans les secteurs préhospitalier, hospitalier et médico-social.

## **5. SERVICE DES BATIMENTS**

### **5.1. Missions**

Le service des bâtiments de l'Etat (SBAT) est chargé d'assurer la gestion globale du patrimoine immobilier administratif y compris l'entretien des bâtiments et la maintenance par le service de conciergerie. Il procède à l'acquisition et aux réparations du mobilier de bureau. Il garantit également la gestion financière et administrative des baux à loyer (pour objets propriété de l'Etat et objets loués à des tiers).

Au niveau des projets immobiliers, le service est responsable du pilotage et de l'appui logistique. Cela concerne les rénovations, transformations ou constructions de bâtiments.

Le SBAT est le référent de l'Etat en matière de gestion et constructions immobilières. Il conseille le gouvernement dans ses décisions et répond aux besoins des services. Il est également responsable de la gestion du registre neuchâtelois des architectes et ingénieurs.

Enfin, le service, par l'office du logement, est chargé de l'application des lois fédérales et cantonales sur les aides au logement.

## **5.2. Objectifs annuels 2014**

### ***Restructuration du service***

Suite au rapport sur la réorganisation de la gestion du patrimoine immobilier validé par le Conseil d'Etat au début 2013, le service a fait évoluer sa structure jusqu'à la fin de l'année 2014.

Baptisée SBAT+, cette réorganisation ainsi que les stratégies par domaine ont été présentées à tous les chefs de services lors des colloques de département.

Le travail d'assimilation des processus, à l'interne, a été débuté en 2014 et sera terminé en 2015.

### ***Domaine Finances & Administration***

L'activité du domaine finances et administration a été fortement influencée par le départ de la cheffe de domaine en mars 2014. Le nouveau chef de domaine est entré en fonction le 1<sup>er</sup> août 2014. Tout en suivant les formations données par le service financier, le service des ressources humaines et par la HE-ARC, le titulaire a coordonné et supervisé l'évaluation des dépenses de fonctionnement, l'évaluation des dépenses d'investissement et la réorganisation de l'arborescence informatique du service. Il a également assisté le chef de service et les chefs de domaine pour les questions comptables, financières et RH.

### ***Domaine Stratégie & Projets***

Le SBAT a encore renforcé son rôle de service "métier" dans la conduite d'opérations immobilières d'envergure. Les objectifs de cette année étaient de consolider l'équipe d'architectes-chefs de projet et assurer le suivi des projets complexes et d'importance.

L'arrivée en début d'année d'un nouvel architecte chef de projet en complément des deux engagements de l'année précédente ont permis au SBAT de mener de front des projets importants (prisons, CPLN, SCCO, NHOJ).

Il faut signaler le départ en avril du titulaire du poste de chef de domaine, remplacé ad intérim durant plus de trois mois par une architecte chef de projet.

L'engagement en août d'un nouveau chef de domaine a permis de stabiliser l'équipe; de relancer la mise en place des processus projet et stratégie découlant de SBAT+ et du Vademecum pour la gestion de projets à caractère immobilier; enfin et surtout d'assurer le suivi des demandes et des opérations en cours.

Par ailleurs, chaque collaborateur a suivi un ou des cours de perfectionnement que ce soit dans le domaine de l'administration publique ou celui des marchés publics.

### ***Domaine Entretien***

Les travaux réalisés avec les moyens budgétés pour la maintenance et l'entretien ordinaire des bâtiments cantonaux ont respecté les délais et les sommes planifiés. A signaler qu'avec l'augmentation du budget de 1 million de francs, un certain nombre de travaux conséquents "d'entretien lourd" ont pu être réalisés. De plus, il est à noter que le domaine entretien s'est vu accorder deux techniciens supplémentaires (1,6 EPT) afin de gérer au mieux ces nouvelles ressources.

En cours d'année, un contrôle systématique des contrats d'entretien ou abonnements de service a été opéré, avec au besoin, renégociation des clauses contractuelles. Cette opération a nécessité beaucoup de temps.

### ***Domaine Exploitation***

Consécutivement à la restructuration du SBAT (partie administrative) le service de conciergerie a lui aussi entamé sa mue.

La conciergerie du Laténium a été réorganisée et ces modifications ont entraîné le transfert d'½ EPT auprès de l'Office du patrimoine et de l'archéologie - Section Laténium, parc et musée d'archéologie.

### ***Domaine Immobilier***

Le domaine immobilier assure la gestion des baux à loyer des immeubles propriétés de l'Etat et aussi ceux dans lesquels les services de l'Etat sont locataires.

Dans le cadre du programme de législature 2014-2017, le projet de regroupement et optimisation du logement de l'administration, dont le SBAT est le pilote, a débuté par l'inventaire des baux à loyer. Le but de cette démarche a permis de répertorier les contrats encore gérés en direct par d'autres services que le SBAT.

Dans un second temps, le domaine immobilier a établi, sur demande du Conseil d'Etat, un schéma d'hypothèses de regroupement des principaux locaux loués à des tiers bailleurs, sur deux sites susceptibles d'accueillir plusieurs milliers de m<sup>2</sup> de surfaces administratives. Le premier est celui de Tivoli à Neuchâtel sur lequel deux promoteurs différents ont projeté de construire dès 2016 plusieurs bâtiments. Le second site est situé sur la friche industrielle de la Fiaz à La Chaux-de-Fonds qui est destinée elle aussi à accueillir des immeubles administratifs à construire par des tiers. Dans les deux cas l'Etat de Neuchâtel sera locataire.

L'autre activité principale du domaine immobilier a été en 2014 de répondre à la douzaine de demandes de logement de l'administration adressées à la commission du logement de l'administration (CLA). La principale demande a été celle sollicitée pour les besoins de regroupement sur Neuchâtel du service de la logistique, des achats et des imprimés (SALI). Le bail relatif à la location de surfaces industrielles de plein pied, dans le bâtiment Rue du Plan 30 à Neuchâtel, a été signé lors des derniers jours de l'année 2014. Une liste plus exhaustive des demandes traitées par la CLA est exposée au point 4, ci-dessous.

La partie administrative du même immeuble sert quant à elle de surfaces provisoires pour accueillir les services de l'administration qui ont besoin de locaux supplémentaires dans l'attente des regroupements cités plus haut.

Suite à la décision du Conseil d'Etat de céder certains immeubles et terrains après évaluation, le SBAT a encore vendu un bâtiment en 2014, à savoir un ancien petit immeuble d'habitation servant à l'époque au logement des cantonniers. Il s'agit de l'objet sis à la rue des Erables 1-3 à Rochefort vendu pour un prix de 720.000 francs. D'autres immeubles sont sur le point d'être vendus mais leur réalisation n'a pu se faire en 2014. Il s'agit des deux immeubles de La Presta à Travers (bâtiment administratif et ancienne usine) et des deux petites habitations de l'Eter à Cressier.

Par ailleurs, la gestion de la base de données graphique du patrimoine cantonal est toujours assurée par l'outil informatique Speedikon FM. La progression de la mise à jour des plans continue par la numérisation de 13 bâtiments en 2014, sur un total de 320 immeubles gérés au SBAT. Les bâtiments dessinés en 2014 sont notamment les immeubles de Maladière 8-10 à Neuchâtel, Les Courtons à Noiraigue, J.-de-Hochberg 3 à Neuchâtel et la place de l'Hôtel-de-Ville 1 à La Chaux-de-Fonds. Un mandat a été confié à un tiers spécialiste pour le début du relevé du château de Colombier. A ce jour le portefeuille géré numériquement avec le logiciel Speedikon FM représente 80% du patrimoine total.

## **Office du logement**

Le principal objectif de la politique du logement est d'augmenter puis de maintenir la proportion de logements à loyer modéré par rapport à l'ensemble du marché.

Dans le cadre de l'application des lois fédérales et cantonales sur les logements subventionnés (aide individuelle au logement dans les immeubles LCAP), l'office du logement doit faire face à l'extinction des subventions dans les immeubles arrivant à l'échéance, ce qui diminue le nombre de loyers abordables puisque, lorsque les immeubles concernés retournent sur le marché libre, les loyers appliqués à ce moment-là sont souvent plus élevés que les prix moyens du marché.

C'est la raison principale qui a motivé l'Etat de Neuchâtel à adopter en 2008, une nouvelle loi d'aide au logement (LAL2) visant à encourager la réalisation et la rénovation de logements à loyer modéré. Pour ce faire, l'office du logement est doté d'un budget qui a permis de soutenir plusieurs projets relatifs au logement d'utilité publique (LUP) en encourageant le développement de nouvelles coopératives (ex: Le Corbusier à La Chaux-de-Fonds) ainsi que la construction de logements pour seniors selon la planification médico-sociale (PMS) adoptée par le Grand Conseil en 2012 (ex: Les Lilas à Chézard). Afin d'intensifier cette politique d'aide à la pierre, le Grand Conseil a adopté en septembre 2014 à l'unanimité un crédit d'engagement quadriennal de 18 millions de francs. L'objectif est de créer 1000 logements en 10 ans.

### **5.3. Ressources (personnel, finances, informatique, communication)**

#### **Personnel**

Le SBAT compte 85 personnes qui représentent 66,19 EPT avec des missions de gestion, techniques et administratives. 23 personnes sont rattachées à la direction, au secrétariat et aux domaines métier. Les changements en 2014 ont été l'engagement d'un architecte – chef de projet (0.8 EPT) pour le domaine Projets et de deux techniciens (1.6 EPT) pour le domaine Entretien. Suite au départ des titulaires, les postes de chef de domaine Projets – stratégie et Finance et administration ont été repourvus.

L'effectif du personnel de conciergerie est constitué de 67 personnes représentant 46,89 EPT.

L'engagement conséquent de personnel est directement lié à la réorganisation du service ainsi qu'à la quantité importante de projets en cours.

L'effectif du personnel de conciergerie, compte tenu d'un transfert de ½ EPT à l'Office du patrimoine et de l'archéologie - Section Laténium, parc et musée d'archéologie et de ½ EPT au secteur administratif du SBAT est passé de 47,86 EPT à 46,86 EPT.

#### **Finances**

Les comptes 2014 ont été bien maîtrisés. Cette année a été une période de transition avec l'introduction partielle de nouveaux processus et le regroupement des centres financiers "Service des bâtiments" et "Entretien et exploitation des bâtiments" dans le budget 2015.

L'augmentation du volume de factures comptabilisées s'est confirmée. Elle est essentiellement due à l'augmentation du budget. Par contre les demandes de permis de construire, au nombre de 327, sont restées stables.

Au titre d'aide à la personne (selon la LAL1), en 2014, l'office du logement a distribué 1.152.925 francs. Les communes ont contribué pour 427.166 francs et la Confédération, pour 2.792.558 francs. Le total des aides à la personne versées dans le canton de Neuchâtel en 2014 représente donc 4.372.650 francs (en 2013: 5.032.800 francs) et concerne 1288 ménages (en 2013: 1535).

#### **Informatique**

Pour la gestion des chantiers importants (montants supérieurs à 100.000 francs), les données financières sont enregistrées sur le programme Messerli.

Une interface avec SAP pour la gestion courante (montants inférieurs à 100.000 francs) doit encore être élaborée et implantée dans le cadre de la réforme de l'administration cantonale neuchâteloise.

La gestion de la base de données graphique avec inventaire des locaux et du mobilier est assurée à l'aide du logiciel spécifique Speedikon FM.

De manière à répondre aux demandes d'aide, l'office du logement bénéficie de l'accès à la base de données de l'Etat permettant d'obtenir les taxations fiscales des contribuables, ainsi qu'à la base de données des personnes (police des habitants) et aux programmes internes TETRIS, SATAC et RF. Il est également doté du logiciel MAGIC, spécifique à la gestion des immeubles subventionnés. Malgré son obsolescence, ce logiciel est maintenu jusqu'à la fin des aides à la personne.

## 5.4. Evénements principaux

### *Domaine Entretien*

- Finalisation de la seconde étape d'assainissement du revêtement pierreux des façades ventilées des bâtiments de la faculté des sciences de l'Université, au Mail à Neuchâtel.
- 1<sup>ère</sup> étape du crédit d'engagement pour l'assainissement et le renouvellement des installations liées à la sécurité (détection incendie, éclairage de secours et installations électriques) dans plusieurs bâtiments cantonaux.

### *Gestion et valorisation du patrimoine*

Le SBAT est sur le point de terminer l'assainissement d'un complexe dossier de séquestre immobilier à Bevaix. La longue procédure d'expulsion de l'ancien propriétaire qui occupait encore une villa a abouti. La vente de cette dernière pourra être réalisée en 2015.

D'autre part le domaine immobilier a établi plusieurs contrats de baux commerciaux nécessaires pour la perception de loyers, notamment dans les immeubles Espace de l'Europe 21 (Ecoparc) à Neuchâtel pour le Conservatoire de musique neuchâtelois, Hôtel-de-Ville 7 au Locle pour le CIFOM et l'ensemble de la dizaine d'immeubles propriétés de l'Etat de Neuchâtel mis à disposition de l'Université. Sur le site de Perreux, la Confédération est devenue locataire en 2014 de deux immeubles d'importance pour lesquels un bail a également été établi.

Dans le cadre du projet de regroupement du service informatique de l'entité neuchâteloise (SIEN), une analyse des baux à loyer a été établie afin de pouvoir résilier au fil des échéances contractuelles les contrats en cours.

En fonction de son statut de service central, le domaine immobilier accompagne d'autres services de l'administration cantonale pour la vente de quelques objets immobiliers divers qui ne sont plus nécessaires aux fonctions de l'Etat. Il s'agit d'anciennes fermes acquises à l'époque pour les besoins du service de l'agriculture (SAGR) et du service de la faune, des forêts et de la nature (SFFN).

### *Réalisations principales*

L'année 2014 est marquée par la continuation du suivi des grands projets par le SBAT en tant que pilote et représentant du maître d'ouvrage étatique tel que prévu par la réforme SBAT+.

Les principales opérations immobilières ayant occupé l'année écoulée sont les suivantes:

- Établissement de détention provisoire de la Promenade, La Chaux-de-Fonds (EDPR):  
Fin mai 2014, déplacement des détenus de la tour, accueillis pour certains à Gorgier, afin de débiter les travaux de rénovation en juillet 2014.  
Fin prévue en mars 2015 y compris cellules supplémentaires, planning de 9 mois respecté.

Crédit complémentaire d'engagement urgent de 670.000 francs (rapport 14.015) accordé par le Grand Conseil en date du 2 septembre 2014 comprenant la création de 7 cellules supplémentaires réparties aux niveaux +5 et +6 de la tour, les honoraires d'étude pour le déplacement de l'infirmier ainsi que la mise aux normes feu liées à la modification du projet. Projet d'infirmier en cours de planification.

Suspension provisoire du projet de décret concernant l'octroi d'un crédit supplémentaire de 2 millions de francs pour l'acquisition d'un bien-fonds (bâtiment et terrain) mitoyen à l'établissement EDPR

- Établissement d'exécution des peines de Bellevue, Gorgier (EEPB):

Travaux 2014 freinés dans les secteurs cellulaires pour permettre l'accueil temporaire de certains détenus de la Chaux-de-Fonds. Reprise en 2015.

Travaux planifiés hors secteurs cellulaires maintenus.

- Nouvel Hôtel judiciaire (NHOJ) La Chaux-de-Fonds:

Suite au concours d'architecture, étude détaillée avec les mandataires pour le regroupement du Tribunal d'instance et du Ministère public dans un nouveau bâtiment (crédit d'étude de 2.375 millions de francs).

Etablissement du dossier projet et devis général.

Préparation du rapport de la demande de crédit de construction.

- CPLN, Neuchâtel:

Finalisation de la phase I (crédit d'étude de 1.1 million de francs) du projet d'assainissement de l'enveloppe des bâtiments A et B et de la reconstruction du bâtiment C.

Octroi du crédit d'engagement de 34.1 millions de francs le 29 avril 2014.

Octroi du permis de construire de la ville de Neuchâtel le 5 septembre 2014.

Début des travaux par la démolition de la halle C en octobre 2014.

Découverte d'une pollution due à l'ancienne usine à gaz de Neuchâtel sous le bâtiment démolit, assainissement du terrain demandé par le SENE dans la zone située dans l'emprise du futur bâtiment.

- Jaquet-Droz 7, Neuchâtel:

Travaux de transformations intérieures de locaux loués au CSEM jusqu'à fin 2014, puis à l'EPFL dès janvier 2015, pour y loger les ateliers de l'Ecole Technique du CPLN pendant la durée des travaux de démolition et de reconstruction de la halle C.

Montant des travaux intégrés dans le crédit d'engagement de 34.1 millions de francs pour l'assainissement du CPLN.

- EPC, Neuchâtel:

Déménagement de l'Ecole Professionnelle Commerciale en octobre 2014 des bâtiments provisoires sis au Quai-Comtesse 2a (bâtiment vendu à la commune de Payerne) à Neuchâtel pour le bâtiment A du CPLN, rénovation des sanitaires du bâtiment A.

- SCCO, La Chaux-de-Fonds:

Transformation des locaux d'archives du rez-de-chaussée en salles d'entretien.

Transformation et réaménagement de l'accueil avec un nouveau guichet.

Suite et fin des travaux en 2015 (crédit de construction de 850.000 francs).

- CPMB Colombier:

Façades des bâtiments B/C/D (Ateliers Peintres/Ferblantiers/Serruriers/Menusiers et Electriciens) achevées à fin mai 2014.

Travaux de rénovation de la cafétéria et de la halle de gymnastique presque achevés à fin 2014 (locaux en fonction, reste quelques finitions extérieures).

Planification d'une éventuelle extension du couvert des constructeurs de route dans la zone Est de la parcelle; vérifications de la faisabilité en cours.

Suite des travaux en 2015 Opération en partenariat public privé entre l'Etat de Neuchâtel et la Fondation pour la rénovation des bâtiments du CPMB qui prend en charge le coût des travaux pour un montant planifié de 31.8 millions de francs (à fin 2014 contrats pour 26.1 millions de francs).

- Projets CLA traités par le Domaine Stratégie et Projets pour la phase d'avant-projet jusqu'à la validation par les services demandeurs:

SASO: délocalisation provisoire d'une année au bâtiment "Les Pins" à Perreux en raison d'importants travaux planifiés sur le bâtiment Espace de l'Europe.

SPAJ: implantation du service dans le bâtiment TransN au quai Perrier à Neuchâtel pour pallier à un manque de place dans leurs locaux actuels.

SALI: regroupement de l'ensemble du SALI en un seul lieu, le bâtiment administratif et industriel sis Plan 30 à Neuchâtel, pour offrir plus de synergies et d'efficacité.

RNT et CEG: déplacement de ces entités au niveau 4 du bâtiment Plan 30 à Neuchâtel en raison de la venue du SIEN dans leurs locaux actuels (Cadolles 7).

- Diverses études de faisabilité ont été initiées durant l'année par le Domaine Stratégie et Projets et sont toujours en cours (Lycées, Archives, Tivoli,...).

### ***Rapport au Grand Conseil sur la politique du logement***

En septembre 2014, le Grand Conseil a adopté à l'unanimité un crédit d'engagement quadriennal de 18 millions de francs, afin de développer la politique de l'aide à la pierre pour construire des logements d'utilité publique mais aussi des logements avec encadrement selon la planification médico-sociale (objectif : création de 1000 logements en 10 ans). L'introduction du nouveau manuel comptable harmonisé (MCH2) entraîne la suppression du fonds d'aide au logement. Ce rapport (14.012) a eu pour objectif de faire le point sur la situation depuis l'entrée en vigueur de la LAL2 et de présenter la politique du logement pour la prochaine décennie tout en proposant une réponse à la suppression du fonds au niveau comptable.

A la suite de l'adoption de ce rapport, plusieurs conférences ont été données par l'office du logement afin de faire connaître la politique du canton en la matière :

- 26.08.2014 : 27<sup>ème</sup> forum du développement durable à Berne, organisé par l'ARE :  
«La cohésion sociale sous l'angle de la politique du logement».
- 25.09.2014: Rencontre du DFS avec les communes.
- 26.09.2014: 1<sup>er</sup> forum régional du logement d'utilité publique à Fribourg.
- 29.10.2014: Rencontre de l'OCNL avec l'USPI\_NE.  
06.11.2014: Journée du logement à Granges, organisée par l'OFL: «Se loger à prix abordable – recettes conçues par et pour les investisseurs».
- 18.11.2014: Journée participative au Val-de-Ruz sur le «bien vieillir».
- 24.11.2014: Rencontre de l'Etat avec les porteurs de projet d'appartement avec encadrement.

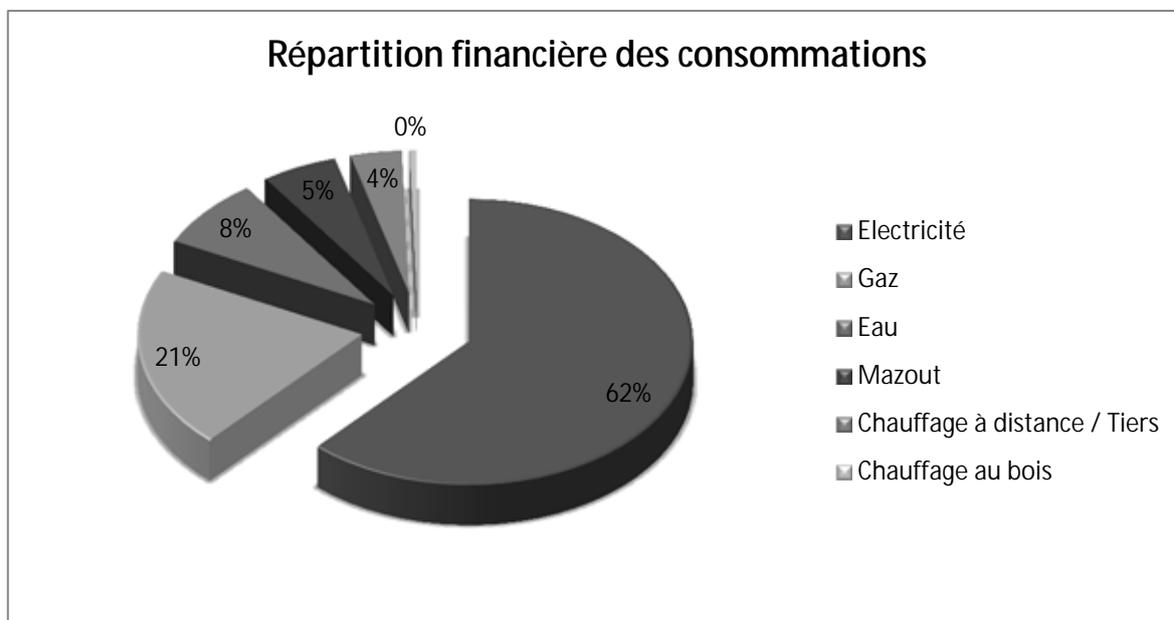
L'Office du logement a également participé à la réunion annuelle des offices du logement des cantons latins et de l'OFL, qui a eu lieu les 13 et 14 novembre, à Fribourg.

## 5.5. Activités / Réalisations

### Compte de fonctionnement

#### 3401 / 312000 – Eau, gaz, chauffage, électricité

Les dépenses totales des "consommables" s'élèvent à 2.088.209 francs.



#### 3401 / 314000 – Entretien des bâtiments

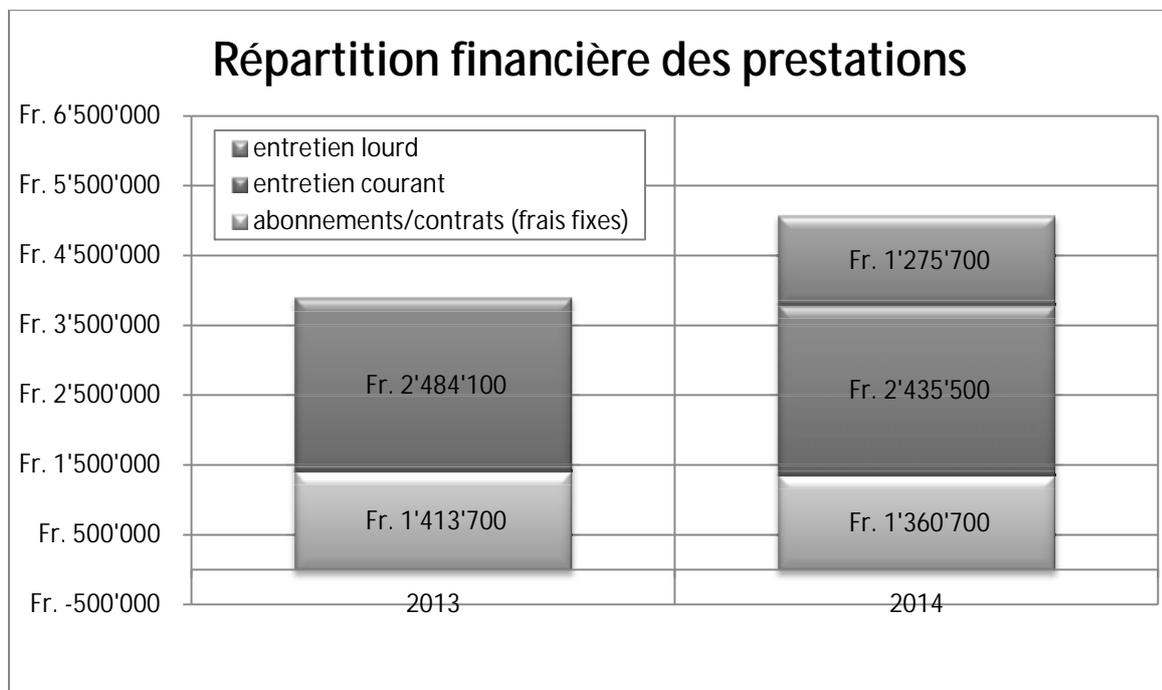
Travaux d'entretien et de maintenance.

Travaux plus conséquents dans les immeubles suivants:

Neuchâtel	Collégiale 12	Campagne d'assainissement de fenêtres Remplacement de la signalétique
	J.-de-Hochberg 5	Remplacement du solde des fenêtres
	Jardin du Prince	2 <sup>ème</sup> campagne d'abattage d'arbres
	Château 14	Réaménagement des salles de réunions
	Pommier 1	Campagne d'assainissement de fenêtres et volets
	Fbg de l'Hôpital 59	Remplacement de pompes de chauffage
	Beaux-Arts 30	Campagne d'assainissement des fenêtres
	L.-Robert 10	Rénovation de 7 salles de cours au 2 <sup>ème</sup> étage Rempl. de l'éclairage de secours de la médiathèque
	Pierre-à-Mazel 7	Assainissement de la toiture
	Maladière 82-84	Création de douches supplémentaires au 1 <sup>er</sup> sous-sol Rempl. d'un fourneau de cuisson (cuisine didactique)
	Clos-Brochet 10	Remise aux normes de la cuisine
	Clos-Brochet 32	Remise en état du sous-sol suite au sinistre (dégât d'eau)
	Esp. de l'Europe 21	Restauration de la chaudière à bois Rempl. des conduites du monobloc (salle de concert)
	Av. Bellevaux 51	Assainissement de la toiture de l'aula (désamiantage +

		isolation)
	Observatoire 52	Assainissement de l'étanchéité et isolation de la toiture
Hauterive	Laténium	Remplacement de la régulation du chauffage bois Modernisation de la détection intrusion et contrôle d'accès
	Perreux	Remplacement du système de désinfection d'eau (STAP) Réfection des toitures plates (Thuyas)
Rochefort	Routes des Grattes 1	Réfection de la toiture et rempl. d'une porte sectionnelle
Saint-Aubin / Sauges	Le Devens	Assainissement de la toiture et isolation de l'atelier de poterie
Couvet	Prises 8	Remplacement des panneaux solaires Remplacement de la chaudière
Fontaines	Ch. de Pré-Raguel 9	Remplacement de 4 portes de garage sectionnelles
Valangin	Château	Rehaussement du mur du chemin de ronde (sécurité)
La Chaux-de-Fonds	Dr Coullery 5	Remplacement du régulateur de gestion des luminaires
	Banneret 10	Rénovation de 5 étages de cellules
	Succès 41-45	Assainissement complet de l'Aula
	1 <sup>er</sup> Août 33	Campagne d'assainissement de fenêtres Assainissement complet de l'Aula
	Crêt du Locle 5	Remplacement de la ramée de la façade Nord
	Prévoyance 80-82	Mise en place de détecteurs de présence et luminaires LED

Les dépenses totales de cette rubrique s'élèvent à près de 5 millions de francs. Ce montant reste insuffisant pour assurer l'entretien minimal des bâtiments.



**3401 / 314020 et crédits d'investissements pour l'aménagement de locaux / Commission du logement de l'administration (CLA)****Déménagement / extension et aménagement des locaux en cours ou réalisés en 2014**

- Réorganisation du SPAJ (Rocher 7 à La Chaux-de-Fonds – Fbg de l'Hôpital 34-36 à Neuchâtel) et ouverture d'une nouvelle antenne à Neuchâtel à la rue de l'Evoles.
- Déménagement provisoire du SASO (Espace de l'Europe 2-4 à Neuchâtel) pendant la durée des travaux d'assainissement de l'immeuble dans lequel l'Etat loue des surfaces.
- Projet AVENIR, réorganisation de la police de proximité à Neuchâtel déménagement et transformation partielle des locaux au BAP à Neuchâtel et des locaux à Arsenal 4 à Colombier.
- Travaux d'installations acoustiques dans différents locaux tels que le Tribunal du Littoral et du Val-de-Travers à Boudry, le SRHE à Chasselas 21 à Peseux et la police de proximité à Hôtel-de-Ville 1 à La Chaux-de-Fonds.
- Regroupement et réorganisation provisoire du SEMP sur le site de Neuchâtel (Rue Edouard-Dubois 20).

**Déménagement / regroupement et/ou extension de locaux à l'étude**

- Regroupement des locaux loués à Neuchâtel sur le seul site à construire de Tivoli Nord et Sud.
- Regroupement des locaux loués à La Chaux-de-Fonds sur le seul site à construire de La Fiaz.
- Regroupement, déménagement et travaux d'aménagement du SALI à Neuchâtel (rue des Tunnels 1) et du centre d'impression à Fleurier (rue de la Gare 14c) sur le site de la rue du Plan 30 à Neuchâtel.
- Déménagements provisoires des entités CEG et RNT sur le site de la rue du Plan 30 à Neuchâtel, dans le cadre du regroupement du SIEN
- Regroupement du SIEN, projet en plusieurs étapes sur la période 2015 – 2019.
- Regroupement sur un seul site du SGRF à Neuchâtel, rue Tivoli 22 (fermeture du site du Locle).
- Déménagement de la PONE au Landeron dans le bâtiment en construction de la commune.
- Déménagement du service de documentation de la PONE à Arsenal 4 à Colombier en fonction de l'intégration de la police de proximité de la ville de Neuchâtel au BAP.
- Déménagement du service des sports à la rue de Longue Raie 13 en fonction de l'intégration du service de documentation de la PONE à Arsenal 4 à Colombier.
- Regroupement des surfaces louées à la rue du Mail 59 à Neuchâtel par l'OPAN au Laténum et à la rue Tivoli 1 à Neuchâtel.

**Office du logement****Loi sur l'aide au logement (LAL1) – aide à la personne selon la LCAP**

Habitant les immeubles construits dans le cadre de la loi fédérale encourageant la construction et l'accession à la propriété (LCAP), du 4 octobre 1974, et la loi cantonale sur l'aide au logement (LAL1), du 17 décembre 1985, les locataires ont droit à des abaissements supplémentaires fixés selon leurs revenus et fortune et selon certains critères d'occupation. L'aide fédérale est automatiquement supprimée lorsque les abaissements supplémentaires arrivent à échéance, comme prévu par la loi initialement.

Vu l'évolution de la situation des personnes bénéficiaires d'aides financières concernant le paiement de leur loyer, le Conseil d'Etat en collaboration avec les communes concernées, a décidé en

octobre 2012 de proroger les aides financières à la personne dans les immeubles subventionnés dites "Affaires 85" (par le maintien ou l'instauration du régime 4/4) jusqu'au 31 décembre 2017.

Malgré le régime 4/4, certains locataires ne pourront plus faire face et devront chercher un logement plus adapté à leurs moyens financiers. Les immeubles Denis de Rougemont du quartier des Acacias à Neuchâtel sont les premiers concernés. Les locataires ont été informés par courriers personnels de la gérance spécifiant toutes les répercussions financières. Afin de soutenir les plus fragilisés, un dispositif d'accompagnement sous forme notamment de visites a été mis en place dans le but de vérifier leur compréhension concernant l'évolution des prix de leurs loyers et leurs options. Il convient de souligner la parfaite collaboration entre les services cantonaux et communaux, Pro Senectute et Pro Infirmis.

En plus du grand contrôle, exigé par l'OFL chaque 2 ans, qui nécessite de reprendre toutes les décisions en demandant à nouveau les justificatifs à chaque locataire subventionné, soit un total de 1535 dossiers, 593 cas ont été examinés.

A fin 2014, 1288 ménages émarginent aux subventions d'aide à la personne contre 1535 en 2013.

### ***La loi sur l'aide au logement (LAL2) – aide à la pierre***

L'office a assuré un travail conséquent de conseil auprès des maîtres d'ouvrage d'utilité publique au sujet de la LAL2 (mise à disposition d'instruments financiers permettant de rénover leurs immeubles ou de construire de nouveaux logements à loyer abordable). Durant l'année 2014, plusieurs projets ont pu démarrer :

- En août 2013, le canton a pris la décision d'acquérir des parts sociales de la coopérative Arc-En-Ciel à Fontainemelon (27 LUP). La commune a octroyé un droit de superficie et la première pierre a été posée le 14 mai 2014.
- En mai 2013, le canton a pris la décision d'acquérir des parts sociales et d'octroyer un prêt à la coopérative Le Corbusier à la Chaux-de-Fonds (36 logements d'utilité publique - LUP); la commune pour sa part, lui a octroyé un droit de superficie. Reconnu par l'ARE en tant que projet modèle Quartier Durable, ce projet, labellisé Minergie-P, est caractérisé par la mixité des logements: 19 appartements pour seniors, 12 appartements en PPE et 36 logements en coopérative. Sur ce site, sera aussi construit un immeuble pour l'Office AI ainsi que pour l'ORIF. La première pierre a été posée le 28 août 2014.

### ***Projets en discussion***

- La coopérative d'habitation La Renouvelle à la Chaux-de-Fonds (30 LUP à rénover).
- Aux forges à La Chaux-de-Fonds, La Fondation Rencontre et la CORAD sont sur le point de construire 84 LUP.
- Le projet du Vieux-Châtel à Neuchâtel (18 LUP) avec la coopérative d'en face.
- La Coopérative Arc-en-Ciel a des projets à Couvet
- A Neuchâtel, un futur grand projet des Gouttes-d'Or est en préparation.
- A Corcelles, le futur Quartier Durable des Arniers compte accueillir une coopérative.

Une multitude d'autres projets sont en gestation principalement en application de la planification médico-sociale concernant la construction de nouveaux logements avec encadrement. De plus, dans ce cadre, la cheffe de l'office du logement a repris en juillet 2014 la présidence du comité de pilotage des appartements et travaille donc de concert avec le service de la santé publique.

### ***Statistiques***

Avec 738 logements vacants au 1<sup>er</sup> juin 2014, le marché du logement cantonal se trouve encore en situation de pénurie (moins de 1.5% de logements disponibles), pour la quatorzième année consécutive, avec un taux de vacance de 1.04%. La situation du marché du logement reste tendue, spécialement pour les logements à loyer abordable car la moyenne des prix des loyers est en hausse. Cette année, le district de La Chaux-de-Fonds est également en pénurie (1.19%). Seul le district du Locle avec un taux de 2.66% (en 2012: 4.93%) n'est pas en pénurie mais voit son taux de logements vacants diminuer de manière significative.

## Crédits d'investissement / Arrêté du Conseil d'Etat (ACE) ou décret du Grand Conseil (DGC)

### Crédits d'investissements

#### Travaux en cours ou réalisés en 2014

DGC 28.05.2014 1.700.000 francs DFS	Sites multiples	Assainissement et renouvellement des installations liées à la sécurité (détection incendie, éclairage de secours et installations électriques) - en cours
	Laténium Hauterive	Modernisation de la détection intrusion - terminé
	Breguet 1 Neuchâtel	Modernisation de la détection incendie - terminé
	Breguet 2 Neuchâtel	Modernisation de la détection incendie - terminé
	Emile-Argand 11 Neuchâtel	Modernisation de la détection incendie - terminé
	Bellevaux 51 Neuchâtel	Modernisation de la détection incendie - terminé
	Rue de la Cure 3-5 La Chaux-de-Fonds	Modernisation de la détection incendie - terminé
	Clos Brochet 10 Neuchâtel	Mise en conformité électrique – terminé
	Succès 41-45 La Chaux-de-Fonds	Mise en conformité électrique – terminé
DGC 03.10.2012 1.100.000 francs DEF	CPLN Maladière 82-84 Neuchâtel	Etude détaillée terminée. Demande crédit de construction votée le 29.04.2014.
DGC 29.04.2014 34.100.000 francs DEF	CPLN Maladière 82-84 Neuchâtel	Crédit de construction accordé le 29.04.2014. Travaux démolition Halle C terminés. Poursuite chantier en 2015
DGC 27.03.2007 850.000 francs DEF	Unimail Emile-Argand 11 Neuchâtel	Assainissement du revêtement pierreux des façades ventilées des bâtiments de la faculté des sciences de l'Université - terminé. Un deuxième crédit (4 millions de francs) est prévu dès 2016 pour le solde du remplacement du revêtement pierreux
ACE 14.05.2014 300.000 francs ACE 17.09.2014 30.000 francs DFS	Perreux Boudry	Implantation de NOMAD dans le bâtiment de la Direction - terminé
ACE 17.02.2014 210.000 francs DDTE	Pisciculture Rives du Lac 1 Colombier	Construction d'un couvert et assainissement du local chasse – terminé
DGC 18.03.2008 17'268'969 francs DJSC	Prisons NE EPPB Gorgier	Poursuite des travaux d'assainissement et d'extension hors zone cellulaire. Reprise des travaux en zone cellulaire en 2015 (fin des travaux prévue en 2017)
ACE 14.05.2014 170.000 francs DEAS	Prises 8 Couvét	Réfection de la toiture plate Sud-Est et assainissement des locaux sanitaires – terminé
ACE 23.04.2014 380.000 francs DDTE	Prise 1 Montmollin	Transformation de l'ancien crématoire à bétail en local de désinfection en cas d'épizooties - en cours
DGC 25.06.2012 1.500.000 francs DFS	SCCO Dr-Coullery 5 La Chaux-de-Fonds	Transformation et réorganisation du bâtiment 2 <sup>ème</sup> étape terminée, dernière étape avril 2015

DGC 18.03.2008 20'569'701 francs DJSC	EDPR Promenade 20 La Chaux-de-Fonds	Poursuite des travaux d'assainissement et d'extension. Travaux de la tour y compris cellules supplémentaires (DGC14.015) terminés en mars 2015. Etude infirmerie en cours. (fin des travaux prévue en 2016)
ACE 24.03.2014 170.000 francs DEF	LBC Succès 41-45 La Chaux-de-Fonds	Assainissement des toitures des halles de gymnastiques – terminé
ACE 24.03.2014 150.000 francs DEF	CIFOM – EAA Paix 60 La Chaux-de-Fonds	Création d'une salle de cours appropriée à la nouvelle filière de sertissage – terminé
DGC 25.01.2011 3.500.000 francs DEF	CIFOM Serre 62 Paix 60 Jardinière 68 La Chaux-de-Fonds	Mise en conformité des installations techniques (santé et sécurité au travail) - en cours
ACE 14.05.2014 100.000 francs DEF	CIFOM - EAA Jardinière 68 La Chaux-de-Fonds	Optimisation et rénovation des salles de cours du 3 <sup>ème</sup> étage – terminé
ACE 14.05.2014 400.000 francs DEF	CIFOM - ESTER Progrès 38-40 La Chaux-de-Fonds	Réfection partielle de la toiture (étanchéité, ferblanterie et couverture) du corps principal Sud-Est - terminé
DGC 28.06.2011 2.375.000 francs DJSC	NHOJ La Chaux-de-Fonds	Etude détaillée terminée, demande de crédit de construction en cours, vote prévu en 2015 (début des travaux en 2016)

## 5.6. Perspectives 2015

### *Direction du service*

Suite à l'approbation du rapport par le Conseil d'Etat le 14 février 2013, la mise en application des processus spécifiques à chaque domaine sera poursuivie et terminée en 2015.

Participation au programme de Réformes de l'administration (projet piloté par l'OORG).

Engagements en 2015:

- Engagement d'un comptable pour le domaine finances et administration afin de renforcer la gestion financière et la gestion des baux.

### *Domaine Finances & Administration*

L'objectif principal du domaine finances et administration est d'optimiser l'ensemble des processus de gestion interne. Il s'agit notamment d'atteindre les résultats suivants à moyen terme:

- Mise en place des processus SBAT+.
- Mise en place d'une structure analytique au SBAT.
- Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI).
- Poursuite du rapatriement de l'entretien, des loyers et des concierges tant au niveau opérationnel qu'au niveau budgétaire.
- Rapatriement de la gestion opérationnelle et financière des places de parcs.

## **Domaine Stratégie & Projets**

Le service entend poursuivre et développer sa stratégie d'assainissement du patrimoine immobilier cantonal au travers d'une planification à moyen terme des investissements (10 ans). Un outil de gestion permet d'établir des priorités dans l'assainissement des objets immobiliers existants et de planifier les constructions nouvelles en fonction des moyens financiers à disposition.

Les grands projets immobiliers en cours sont:

- Double transformation et extension des Prisons cantonales EEPB - Gorgier / EDPR - La Chaux-de-Fonds (présidence CC) ➤ fin 2016
- Assainissement du Centre Professionnel des Métiers du Bâtiment (CPMB) Colombier (membre du conseil de Fondation) ➤ fin 2015
- Assainissement de l'enveloppe thermique des bâtiments du Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN) - Neuchâtel (COFIL et présidence CC) ➤ fin 2018
- Réalisation du nouvel Hôtel judiciaire (NHOJ) demande de crédit en cours La Chaux-de-Fonds (COFIL et présidence CC) ➤ fin 2019
- Assainissement de l'enveloppe du Lycée DDR (nouveau bâtiment) - Neuchâtel (analyse des besoins et organisation de concours) ➤ fin 2015
- Réorganisation des Archives de l'Etat (nouveau bâtiment) (demande de projet, analyse et études de faisabilité, demande de crédit d'étude) ➤ fin 2015
- Réalisation de bâtiments pour l'administration cantonale (projet privé) (analyse des besoins, suivi de l'avant-projet) – Site de Tivoli à Neuchâtel ➤ fin 2019
- Planification urbaine du site de La Fiaz à La Chaux-de-Fonds en vue de la réalisation de bâtiments administratifs et de logements dont 10'000 m<sup>2</sup> de surfaces prévues pour l'administration cantonale ➤ fin 2021

Un des objectifs phares en préparation est la validation du rapport de demande de crédit de construction du NHOJ prévu pour cette année.

Le suivi "personnalisé" des investissements majeurs par un chef de projet spécifique permet de centraliser les informations du projet et des coûts au travers d'une personne responsable, ce qui évite la dispersion d'information, le ralentissement du projet par manque de prise de décision ou des situations financières floues. 2015 verra la poursuite et le renforcement de ce suivi.

### **Amélioration des compétences et perspectives**

Les collaborateurs du domaine projet continueront d'acquérir de l'expérience dans la conduite de projets publics et intégreront les bases d'organisation initiées en 2013 par la réorganisation du service (SBAT+).

Des cours de formation spécifiques seront suivis par chaque collaborateur chef de projet (connaissance de l'administration, gestion, Energie, Marchés publics, contrats) de manière à renforcer les compétences nécessaires au domaine.

### **Vademecum**

Afin de normaliser les relations entre l'Etat et ses mandataires dans le cadre de réalisations immobilières, le SBAT met en place un Vademecum décrivant les processus essentiels d'une gestion de projet, depuis sa genèse jusqu'à sa livraison.

L'objectif visé est de terminer la rédaction de l'ensemble des processus pour la fin de cette année et les intégrer au déroulement des divers projets en cours et à venir.

## **Domaine Entretien**

Hormis les activités liées à l'entretien ordinaire du patrimoine cantonal, la planification et la réalisation de l'entretien dit "lourd" (2.0 mios) seront effectués selon la planification préparée en 2014.

Les objectifs suivants sont à réaliser à moyen terme:

- Poursuite de la mise à niveau des installations techniques liées à la sécurité des personnes et des bâtiments.
- Lancement de la campagne d'établissement de certificats énergétiques de certains bâtiments cantonaux (CECB<sup>®</sup>) selon le règlement d'exécution de la loi cantonale sur l'énergie (RELCEn).
- Deuxième étape d'assainissement et de renouvellement des installations liées à la sécurité (détection incendie, éclairage de secours et installations électriques) dans plusieurs bâtiments cantonaux.
- Présentation d'un rapport au Grand Conseil relatif à l'assainissement de chaudières qui ne respectent plus les normes OPair (crédit cadre).
- Présentation d'un rapport au Grand Conseil pour la réalisation d'une troisième et dernière étape d'assainissement du revêtement pierreux des façades ventilées des bâtiments de la faculté des sciences de l'Université, au Mail à Neuchâtel.
- Présentation d'un rapport sur la politique de l'entretien, de l'assainissement et de l'investissement des bâtiments et des options stratégiques du SBAT à l'appui d'une demande de crédit-cadre quadriennal.

Afin de conserver la valeur des bâtiments, mais également pour réduire les frais de consommations énergétiques et garantir la sécurité des personnes et des biens, le SBAT doit pouvoir disposer des moyens financiers adéquats. Tel est le but de la stratégie annoncée dans le programme de législation, augmentant progressivement les ressources du compte de fonctionnement jusqu'à l'objectif annuel de 1% de la valeur ECAP des bâtiments (13 millions).

### ***Domaine Exploitation***

L'établissement de cahiers des charges spécifiques pour le personnel de conciergerie est en cours et sera poursuivi en 2015.

### ***Domaine Immobilier***

Dans le cadre du projet de regroupement et optimisation et de l'administration, le SBAT va débiter en 2015 les études d'implantation de différents services, actuellement en location sur Neuchâtel, sur le site de Tivoli Nord.

En parallèle les travaux d'aménagement et de déménagement vont débiter sur le site de la rue du Plan 30 pour, d'une part les entités déplacées dans le cadre du projet de regroupement du SIEN à Cadolles 7 (CEG et RNT) et d'autre part le regroupement du SALI et du centre d'impression de Fleurier.

Le domaine immobilier étudiera les opportunités d'achat de l'étage appartenant à Prévoyance.ne dans l'immeuble majoritairement propriété de l'Etat à la rue Tivoli 22 à Neuchâtel. D'autres transferts de propriété avec Prévoyance.ne seront aussi étudiés.

Les moyens financiers planifiés en 2015 pour la commission du logement administratif (CLA) sont de 880.000 francs. De nombreuses demandes sont en cours et le regroupement de l'administration à l'étude.

#### **Mobilier de l'administration (y compris machines de nettoyage)**

Les moyens financiers planifiés en 2015 sont de 230.000 francs dont 30.000 francs pour les machines de nettoyage.

#### **Base de données**

Poursuivre le programme de relevés des bâtiments sur le terrain et dessiner numériquement en 2015 une douzaine d'immeubles sur le logiciel Speedikon FM.

Mise à jour des informations techniques sur les plans numérisés existants sur le logiciel Speedikon FM.

## **Office du logement**

Les perspectives et objectifs de l'office du logement sont déclinés ainsi:

- Augmenter le parc d'immeubles d'utilité publique, en favorisant la construction au label Minergie-P de logements à loyer modéré par le soutien aux coopératives d'habitation, aux fondations et aux communes;
- Initier et inciter la mise sur le marché de nouveaux appartements avec encadrement pour les aînés et les personnes à autonomie réduite, avec prestations type référent-e de maison;
- Soutenir activement les maîtres d'ouvrage d'utilité publique dans l'assainissement de leur parc immobilier au standard Minergie afin de maintenir des loyers modérés;
- Poursuivre l'offre de prestation à la population neuchâteloise dans le cadre de l'application des dispositions légales fédérales et cantonales en matière de logements subventionnés. Continuer à être le relais de l'office fédéral du logement en vérifiant les loyers en fonction des conventions signées à l'époque et des conditions de ressources du locataire.
- Collaborer avec les différents acteurs de la politique du logement en Suisse en vue de soutenir une véritable stratégie d'aide aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique au niveau fédéral et aussi dans d'autres cantons.

En résumé, le niveau des prix de location – surtout dans les districts en pénurie – engendrée par les nouvelles constructions, par l'extinction des subventions LCAP et par les nouvelles dispositions prises par la Confédération pour restreindre l'utilisation du II<sup>ème</sup> pilier, par le vieillissement de la population et le taux élevé de divorce, posera de plus en plus de problèmes à une grande part de la population neuchâteloise qui cherche un nouveau logement. Le problème est identique pour les personnes dont l'autonomie est réduite.

La meilleure solution est d'encourager la construction de logements à loyers abordables par l'intermédiaire des maîtres d'ouvrage d'utilité publique par le biais de la politique du logement, si possible en quartier durable afin d'encourager la mixité sociale et intergénérationnelle.

## **6. SERVICE INFORMATIQUE DE L'ENTITE NEUCHATELOISE**

L'année 2014 a été marquée par le projet de relocalisation du SIEN aux Cadolles, par le rapport sur la réorganisation du centre de solution, par les premiers résultats du projet ITIL, par l'élaboration du schéma directeur informatique, par la prise en compte du progiciel ABACUS, par les développements du Guichet unique, par les audits de licences (Oracle et Microsoft), par l'informatisation du Musée d'histoire de La Chaux-de-Fonds, par la mise en production de la nouvelle application de gestion du Conservatoire de musique, par la fin du renouvellement de la téléphonie Siemens et par une excellente année au niveau exploitation des prestations informatiques.

### **6.1. Relocalisation du SIEN aux Cadolles**

Plus de 10 ans après la demande initiale de relocalisation du SIEN, un projet a pu être lancé en 2014. Dans sa première étape, le but de ce projet est de réunir dès la fin 2015 70 collaborateurs, actuellement dispersés sur 6 sites du canton, dans le bâtiment Cadolles 7 acquis par l'ECAP et qui sera transformé par cette dernière.

Cette première étape très importante vient confirmer la volonté d'améliorer les conditions cadre requises pour la gestion d'un service central tel que le SIEN offrant des prestations à 77.000 personnes dans le canton de Neuchâtel. Trois étapes doivent encore suivre pour finaliser ce projet qui vise deux objectifs essentiels, soit le regroupement de 95% du personnel du SIEN aux Cadolles et la mise en service de deux salles machines de même taille afin de répondre aux exigences en terme de sécurité et de redondance. Il est prévu une salle dans le bas du canton, l'autre dans le haut.

## 6.2. Réorganisation du Centre de solutions

Suite à la fusion du STI (service du traitement de l'information de l'Etat) et du SIC (service informatique communal de la Ville de La Chaux-de-Fonds) pour former le SIEN en 2008 et suite aux développements de nombreux projets centraux dans les secteurs du gouvernement électronique, du secteur financier et ressources humaines et de l'impôt, le secteur développement du SIEN a atteint un effectif important nécessitant une réorganisation en profondeur.

Un rapport a été présenté et validé à fin 2014 par le Conseil d'Etat. L'idée centrale est d'améliorer la relation entre le SIEN et ses clients par la mise en place de gestionnaires de comptes et par le regroupement du personnel en secteurs permettant une meilleure gestion des projets associés.

2015 doit permettre de peaufiner cette réorganisation et de la mettre en œuvre auprès des clients et partenaires du SIEN. A cette occasion, le secteur développement sera rebaptisé Centre de solutions.

## 6.3. Premiers résultats du projet ITIL

Le projet ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) est un projet axé sur la qualité, qui a comme objectif de revoir en profondeur l'ensemble des processus informatiques en les normalisant selon les bonnes pratiques du monde de l'informatique.

Planifié jusqu'à fin 2016, ce projet doit permettre de mettre à disposition des utilisateurs un portail des prestations informatiques intégrant un suivi et un lien étroit avec la qualité de service défini entre le client/partenaire et le SIEN.

En 2014, une première étape a été franchie par la mise en œuvre du processus "gestion des incidents" et par la définition du processus "gestion des demandes".

En 2015, le SIEN mettra en œuvre dans l'outil de gestion et de suivi technique, l'ensemble des demandes formalisées avant de pouvoir ouvrir le portail aux utilisateurs. En parallèle, il est prévu de définir les processus "gestion du changement", "gestion de la connaissance", "gestion des configurations" pour une implémentation en 2016.

## 6.4. Elaboration du schéma directeur informatique

L'élaboration d'un schéma directeur informatique est un travail de longue haleine car il nécessite au départ de rencontrer l'ensemble des entités administratives de l'Etat afin d'évaluer la qualité des systèmes d'information en place, de prendre en compte les nouveaux besoins et d'analyser les tendances du marché. Ce travail de collecte terminé, il est prévu d'en faire la synthèse afin de dégager les grandes options et de valider les besoins et les ressources dans un rapport qui sera soumis en 2015 au Conseil d'Etat puis transmis au Grand Conseil.

2014 a donc été la première étape, souvent la plus longue, du processus d'établissement du futur cadre de développement de l'informatique neuchâteloise. 2015 doit permettre de faire valider par les autorités cantonales les axes de réalisation pour les années 2016 à 2020.

## 6.5. Progiciel ABACUS

Le SIEN est centre de compétences SAP, mais ce progiciel financier n'est pas adapté aux entités comptant moins de 50 utilisateurs. En 2013, les communes, avec le soutien du Centre électronique de gestion de la ville de Neuchâtel, ont fait un appel d'offres pour remplacer le progiciel comptable SAI utilisé dans l'entité neuchâteloise depuis 1988. Leur choix s'est porté sur le progiciel ABACUS.

Le SIEN a validé ce choix et s'est formé sur ce produit de manière à en faire le nouveau standard pour ses clients SAI, principalement le secteur social et quelques entités parapubliques. Trois entités ont bénéficié de ce nouveau progiciel à fin 2014, soit Caritas, le bibliobus et le Centre neuchâtelois d'entretien des routes nationales.

## 6.6. Développements du Guichet unique

Le Guichet unique est au cœur de tous les projets de gouvernement électronique du canton de Neuchâtel. Pour la première fois depuis sa création en 2005, le nombre de cyberprestations délivrées a dépassé le million en 2014, ce qui correspond à 544.000 prestations pour les citoyennes et citoyens et 494.000 pour les entreprises publiques ou privées.

Au niveau du développement du Guichet unique, d'importantes nouvelles prestations ont pu être numérisées dans les secteurs des permis de construire, de la délivrance des notes détaillées des écoles professionnelles (secteur technique), de la démocratie en ligne (vérifiabilité individuelle), du paiement des amendes, du contrôle de la vendange et de la mobilité.

## 6.7. Audits de licences

Les éditeurs informatiques de tout bord font pression sur leurs clients par des audits de licences. Le SIEN en a fait l'objet par deux fois en 2014, la première avec Microsoft et la seconde avec Oracle.

S'il est naturel que les éditeurs s'assurent que leurs clients sont en règle avec leur licence, la manière est parfois discutable. Certains éditeurs cherchent même à brouiller les cartes en attaquant de front leur propre concurrent et en plaçant leurs clients en porte-à-faux entre la nécessité de faire évoluer l'infrastructure informatique et celle d'être en règle au niveau des licences. Dans certains cas, le service doit avoir un recours accru à des juristes afin de défendre correctement sa position.

## 6.8. Informatisation du Musée d'histoire de la Chaux-de-Fonds

Suite à la rénovation du Musée d'histoire de la Ville de La Chaux-de-Fonds, un nouveau concept plus interactif a été développé impliquant la mise en place de nombreux écrans tactiles.

Les visiteurs peuvent ainsi interagir avec les différentes informations mises en lumière, soit des films, des photos, des textes ou même des jeux. Le SIEN a pu ainsi déployer, au travers de ce nouveau projet, la nouvelle solution de gestion des écrans de communication.

## 6.9. Nouvelle application de gestion du conservatoire de musique

Après 9 ans d'exploitation et suite à l'annonce de la fin de la maintenance de la solution mise à disposition par le canton de Fribourg, le SIEN a dû rechercher une nouvelle application de gestion du conservatoire de musique.

Finalement, le choix s'est porté sur l'application SCOLARIS qui répond au besoin et qui est même moins coûteuse en maintenance. Elle est en production depuis le début 2015.

## 6.10. La fin du renouvellement de la téléphonie Siemens

Les infrastructures se renouvellent périodiquement sans qu'on en parle beaucoup, mais c'est une des activités principales des équipes techniques tout au long de l'année. Il est intéressant de savoir qu'il faut souvent plusieurs années, faute de temps et de moyens, pour remplacer une infrastructure complète telle que celle de la téléphonie.

En 2014, le SIEN a enfin terminé le renouvellement de la plate-forme de téléphonie Siemens, soit le remplacement de plus de 3000 appareils téléphoniques et des composants centraux formés de plusieurs PABX et de leurs éléments décentralisés (IPDA).

## 6.11. Exploitation des prestations informatiques

Même si parfois on a tendance à l'oublier l'activité principale du SIEN consiste à garantir l'usage journalier des moyens informatiques pour l'ensemble des utilisateurs de l'Etat, des écoles et de nos partenaires par convention. Ces prestations s'adressent à plus de 77.000 utilisateurs des cantons de Neuchâtel, du Jura et de Berne et concernent plus de 8000 PC, 6000 téléphones, 500 bâtiments, 800 serveurs et 350 applications de gestion.

Comme il n'existe pratiquement plus de prestations publiques qui ne reposent pas, à un titre ou à un autre, sur l'outil informatique, il est important de rappeler l'importance de pouvoir obtenir les ressources, notamment financières, nécessaires pour renouveler correctement les équipements centraux, pour les maintenir avec un haut niveau de disponibilité et pour les faire évoluer selon les nouvelles technologies du marché. Il en va de la garantie d'un bon niveau de qualité des prestations informatiques.

Il est également utile de rappeler que la sécurité d'exploitation passe par la mise à disposition, pour des impératifs de redondance, de deux salles machines équipées aux standards d'aujourd'hui. C'est l'objet du projet de relocalisation évoqué au point 1.1.

Pour la troisième année consécutive, la cellule de crise du SIEN n'a pas dû être activée pour traiter un problème bloquant ou mal maîtrisé par les équipes techniques, ce qui démontre le niveau de maturité atteint par les collaboratrices et collaborateurs du service.

Au niveau des statistiques d'interventions du Centre de services, les volumes suivants sont à mettre en évidence:

Libellé	Nombre
Nombre d'incidents ACN	5504
Nombre d'incidents institutions (SIEN-NE)	1004
Nombre d'incidents RPN	643
Nombre d'incidents sur périphériques RPN	203
Nombre d'incidents bureautiques	725
Nombre d'incidents sur périphériques ACN	530
<b>Total interventions</b>	<b>8609</b>

Nombre de postes renouvelés ACN	520
Nombre de postes migrés à W7 ACN	985
Nombre de postes migrés à W7 VCH	252
Nombre de postes renouvelés RPN	183
Nombre de postes migrés à W7 RPN	261
Nombre de postes migrés à W7 institutions	149
<b>Total des postes sous Windows 7</b>	<b>4041</b>

## 7. SERVICE DES COMMUNES

### 7.1. Contrôle de gestion

#### **Résultats du compte de fonctionnement des communes 2009-2013 comparés aux prévisions budgétaires**

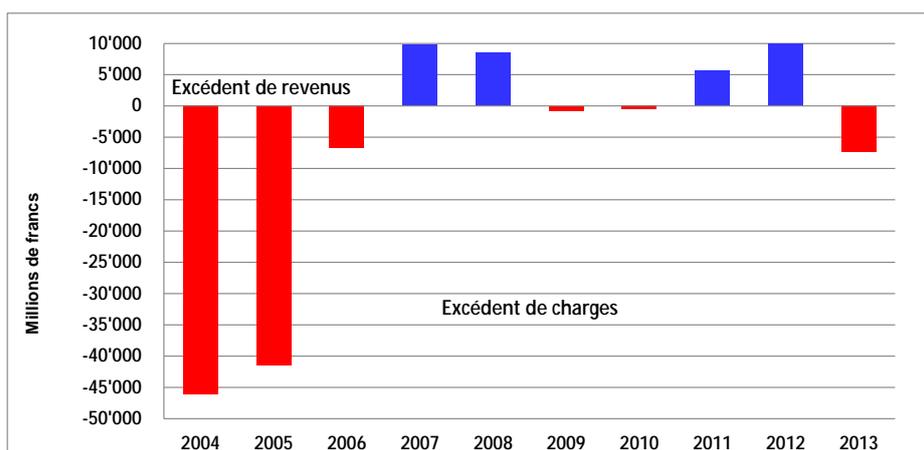
Année	Budgets		Comptes		Améliorations ou aggravations
2009	Déficit	- 15.170.814	Déficit	<b>- 792.570</b>	14.300.000
2010	Déficit	-27.543.287	Déficit	<b>-469.985</b>	27.100.000
2011	Déficit	-9.533.520	Bénéfice	<b>5.667.221</b>	15.200.000
2012	Déficit	-5.552.567	Bénéfice	<b>11.256.641</b>	16.800.000
2013	Déficit	-4.931.181	Déficit	<b>-7.354.630</b>	-2.400.000

L'exercice 2013 cumulé de l'ensemble des communes affiche un déficit de 7,4 millions de francs, soit une aggravation de 2,4 millions de francs par rapport aux prévisions budgétaires qui s'explique par les effets de la recapitalisation de prévoyance.ne qui n'étaient pas prévus au moment de l'élaboration des budgets. Les résultats cumulés des cinq derniers exercices font apparaître un bénéfice de 8,3 millions de francs.

Le nombre des communes bouclant leur compte de fonctionnement dans les chiffres noirs est en diminution par rapport à 2012 (36 sur 53 communes) et atteint 18 (sur 37 communes) en 2013.

Au bilan, à fin 2013, il n'y a pas de commune en découvert (aucune en 2012). La fortune nette de l'ensemble des communes augmente, passant de 296,5 millions de francs en 2012 à 312,2 millions de francs à fin 2013.

#### Résultat du compte de fonctionnement



Durant la décennie écoulée, si l'on considère les résultats cumulés de l'ensemble des communes, il y a eu quatre exercices bénéficiaires et six exercices déficitaires. Le résultat global cumulé de toutes les communes pour les dix dernières années donne un déficit de 77 millions de francs.

## 7.2. Compte administratif de l'ensemble des communes (comptes de fonctionnement et des investissements)

(chiffres en francs)	Comptes 2013		Budget 2013	Comptes 2012
<b>Compte de fonctionnement</b>	Charges	Revenus		
Charges totales (sans amortissements)	1'058'114'002		994'979'529	1'040'094'819
Amortissements (331-332-333)	74'881'363		62'043'740	66'080'227
Total des revenus		1'125'640'735	1'052'092'088	1'117'431'687
Excédent de charges (+) revenus (-)		7'354'630	4'931'181	-11'256'641
<b>Compte des investissements</b>	Dépenses	Recettes		
Total des dépenses	130'547'423		246'433'486	102'692'798
Total des recettes		17'337'614	26'914'100	20'064'956
Investissements nets / augmentation		113'209'809	219'519'386	82'627'842
<b>Financement</b>				
Investissements nets / augmentation	113'209'809		219'519'386	82'627'842
Amortissements		74'881'363	62'043'740	66'080'227
Compte de fonctionnement / excédent de charges (+) revenus (-)	7'354'630		4'931'181	-11'256'641
Insuffisance de financement		45'683'076	152'544'465	5'290'974
<b>Variation de la fortune nette</b>	Débit	Crédit		
Insuffisance de financement	45'683'076		152'544'465	5'290'974
Report au bilan / dépenses		130'547'423	246'433'486	102'692'798
Report au bilan / recettes	92'218'977		88'957'840	86'145'183
Fortune nette / augmentation				11'256'641
Fortune nette / diminution		7'354'630	4'931'181	

## 7.3. Commentaires

### **Compte de fonctionnement**

Ce compte enregistre l'ensemble des charges et revenus courants des communes.

Les charges comprennent principalement, par ordre dégressif :

	2012 % du total	2013 % du total	Variations 2012-2013 en %
Charges de personnel	34,3	30,5	-9,1%
Achats de biens, services et marchandises	17,5	17,8	+0,9%
Subventions accordées	16,5	18,4	-7,9%
Dédommagements à des collectivités publiques	11,7	8,0	+50,6%
Amortissements	7,7	7,5	+4,9%
Intérêts passifs	3,3	3,5	-5,6%

En 2013, les amortissements, non compris ceux du patrimoine financier, ont représenté 6,7% (6,3% en 2012) de la valeur résiduelle des investissements et subventions aux investissements.

Pour l'Etat, ces chiffres s'élevèrent à 12% en 2013 et 13,8% en 2012. Rappelons que le modèle de compte harmonisé (MCH) préconise un taux d'amortissement minimal de 10% sur la valeur résiduelle précitée.

L'augmentation importante des dédommagements aux collectivités publiques s'explique par la régionalisation de l'école autrefois primaire, gérée auparavant au sein des communes, passer dans le giron de syndicats intercommunaux qui géraient autrefois le degré secondaire et qui dorénavant gèrent l'ensemble des cycles de la scolarité obligatoire sur le Littoral.

Quant aux revenus, ils comprennent essentiellement, par ordre décroissant :

	2012 % du total	2013 % du total	Variations 2012-2013 en %
Impôts	54,0	54,8	+2,1%
Contributions (émoluments et taxes d'utilisation)	17,9	18,3	+2,9%
Subventions acquises	11,7	10,1	-12,8%
Revenus des biens	6	6,4	+7,4%
Dédommagements de collectivités publiques	2,3	2,7	+18%

Par rapport à 2012, les charges ont augmenté de 2,4% (+ 26,8 millions) et les revenus ont augmenté de 0,7% (+ 8,2 millions).

### **Compte des investissements**

Ce compte groupe les dépenses et les recettes pour la construction ou l'amélioration des infrastructures publiques et l'achat d'équipements. Par rapport à 2012, le total des dépenses a augmenté de 27,1%. Le total des recettes a quant à lui diminué de 13,6%. Il en résulte que les investissements nets ont été de supérieurs de 37% à ceux de 2012.

### **Financement**

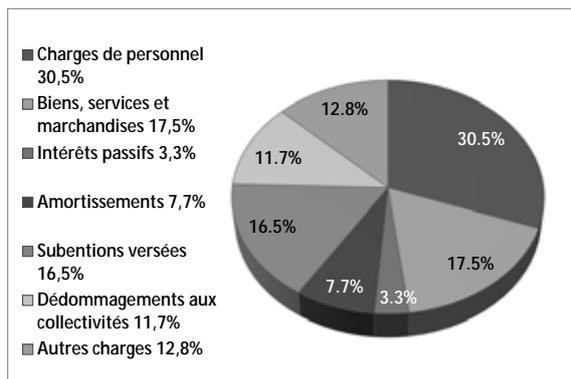
Cette rubrique permet de comparer l'investissement net aux amortissements et au résultat du compte de fonctionnement. En 2013, on constate une insuffisance de financement de 45,7 millions de francs, à mettre en relation avec l'insuffisance de financement de 5,3 millions de francs de 2012.

L'augmentation des investissements nets des communes conjuguée à un excédent de charges de l'ensemble des communes cumulées engendré notamment par les mesures de recapitalisation de prévoyance, explique cette aggravation de l'insuffisance de financement.

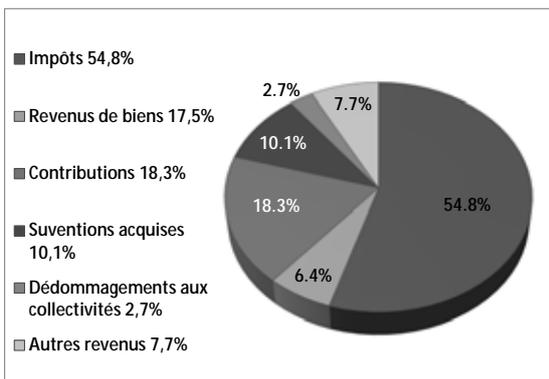
### **Variation de la fortune nette**

Ce chapitre comprend les opérations de clôture de l'exercice. Conformément à l'article 43 du règlement sur les finances et la comptabilité des communes, du 18 mai 1992 (RFC), le boni du compte de fonctionnement est viré directement à la fortune nette.

### Charges par nature



### Revenus par nature



## 7.4. Statistiques financières et Tableaux statistiques

### Statistiques financières

Vous trouverez sur le site Internet du service de statistique pour chacune des 37 communes neuchâteloise une fiche communale qui constitue un outil de pilotage financier pour les autorités exécutives et législatives des communes et contribue également à promouvoir une plus grande visibilité de la situation fiscale et financière des communes du canton de Neuchâtel. Chaque fiche comporte 7 pages, déclinant les statistiques fiscales, les statistiques financières et les indicateurs financiers de chaque commune.

D'autres indicateurs communaux sous forme de cartes sont disponibles sous [www.ne.ch/cartostat](http://www.ne.ch/cartostat).

### Tableaux statistiques 2013

Vous trouverez sur le site internet du service des communes [www.ne.ch/scom](http://www.ne.ch/scom) les classeurs regroupant par thèmes des informations concernant l'ensemble des communes neuchâteloises.

*Fiscalité / Compte de fonctionnement / Amortissements - dettes et fortune / Compte des investissements / Bilans communaux / Indicateurs financiers / Fonds d'aide aux communes / Péréquation financière intercommunale et Syndicats communaux.*

## 7.5. Rendement des impôts

	Impôts perçus par l'Etat	Impôts perçus par les communes	% des impôts communaux par rapport à ceux de l'Etat
1990	289.065.403	333.723.650	115%
1995	449.359.226	417.867.253	93%
2000	528.856.500	487.743.785	92%
2005	755.998.711	429.429.781	57%
2010	882.177.815	507.486.476	58%
2011	886.125.620	534.797.335	60%
2012	948.925.463	590.397.227	62%
2013	975.707.204	604.155.341	62%

En 2013, les impôts perçus par les communes ont représenté 62% des impôts perçus par l'Etat (62% en 2012).

### 7.6. Dette consolidée de l'ensemble des communes (y compris les syndicats intercommunaux)

Année	Dette consolidée	Par habitant
1990	1.043.000.000	6.506
1995	1.325.000.000	7.969
2000	1.597.000.000	9.593
2005	1.919.650.000	11.360
2009	1.534.500.000	8.929
2010	1.491.100.000	8.668
2011	1.484.400.000	8.580
2012	1.463.200.000	8.388
2013	1.436.100.000	8.149

### Répartition de la dette entre les communes et les syndicats intercommunaux

	2012	2013
Ensemble des communes (37)	1.369.200.000	1.382.100.000
Syndicats intercommunaux	93.500.000	54.000.000
Total	1.463.200.000	1.436.100.000

La dette à moyen et long termes totale des communes, des syndicats et des villes a diminué de 1,9% en 2013. La dette consolidée des communes a augmenté de 0,9%, celle des syndicats a, pour sa part, diminué de 42,2%. Cette baisse s'explique par l'intégration de plusieurs syndicats intercommunaux dans le bilan de la nouvelle Commune de Val-de-Ruz dans le cadre de la fusion des communes intervenues au u Val-de-Ruz)

La charge globale – remboursement et intérêts – du service de la dette consolidée des communes (102.878.263 francs) représente le 17% (20,2% en 2012) du total des impôts communaux, y compris l'impôt des personnes morales, l'impôt à la source et l'impôt sur les travailleurs frontaliers (604.155.341 francs). La seule charge d'intérêt (34.414.880 francs) représente 5,7% (6,5% en 2012) de ce montant (poids des intérêts passifs) et 3,1% (3,4% en 2012) du total des revenus du compte de fonctionnement (1.125.640.735 francs).

La dette publique consolidée et flottante des communes neuchâteloises a atteint 8.149 francs par habitant en 2013 (8.388 francs en 2012).

### 7.7. Investissements nets de l'ensemble des communes (y compris les syndicats intercommunaux et régionaux)

	2012	2012
Ensemble des communes (37)	82.627.842	113.209.809
Syndicats intercommunaux et régionaux	4.276.165	1.355.553
Total	86.904.007	114.565.362

### Investissements nets des syndicats intercommunaux et régionaux

	2012	2013
Enseignement	721.298	353.687
Culture, loisirs, sports	351.055	394.867
Protection et aménagement de l'environnement	3.203.813	706.99
Total	4.276.165	1.355.553

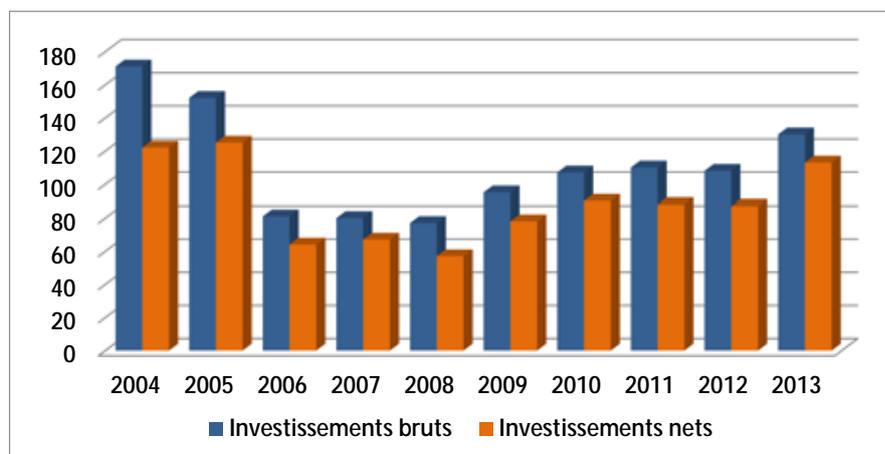
Globalement, les investissements nets de l'ensemble des communes et des syndicats intercommunaux ont augmenté de 31,8% (diminution de 0,8% en 2012).

En 2013, les investissements nets des communes ont augmenté de 37% (+0,6% en 2012), ceux des syndicats ont de leur côté diminué de 68,2% (+36,6% en 2012).

En 2013, les investissements bruts de l'ensemble des communes se sont élevés à 130 millions de francs (103 millions de francs en 2012) et ceux des syndicats à 1 million de francs (5 millions de francs en 2012), soit au total 131 millions de francs (108 millions de francs en 2012). Quant aux investissements nets, ils ont atteint 113 millions de francs (83 millions de francs en 2012) pour l'ensemble des communes et 1 million de francs (4 millions de francs en 2012) pour les syndicats, soit au total 114 millions de francs (87 millions de francs en 2012).

Durant la décennie écoulée, les investissements de l'ensemble des communes et des syndicats intercommunaux se sont élevés à 1,1 milliard de francs en dépenses brutes et à 900 millions de francs en dépenses nettes.

### Investissements des communes et des syndicats 2004 - 2013



### 7.8. Contrôle de l'activité réglementaire communale

En 2014, 244 arrêtés et règlements de Conseils généraux et communaux (258 en 2013) ont été sanctionnés par le Conseil d'Etat et 22 autorisations relatives à des transactions immobilières (22 en 2013) ont été délivrées par le Département.

### 7.9. Fonds d'aide aux communes

L'aide totale accordée en 2014 pour les dossiers particuliers s'est élevée à 50'000 francs

L'aide octroyée en 2014 a porté sur:

- 50.000 francs pour financer la promesse de l'Etat d'accompagner la nouvelle évolution du RUN.

Un montant de 680'468 de francs a été versé aux communes financièrement les plus faibles, au titre de la péréquation verticale, de manière à permettre qu'aucune commune n'ait, après péréquation, un revenu fiscal inférieur à 79% du revenu communal moyen.

## **7.10. Fonds destiné aux réformes de structures des communes**

Par décret du 29 mars 2006, le Grand Conseil avait autorisé le Conseil d'Etat à utiliser le solde de 20 millions du fonds destiné aux réformes de structures des communes (FRSC) pour accorder des aides à la fusion ou à d'autres formes de collaboration au sens de la loi sur le fonds d'aide aux communes (LFAC). Ce décret a été prorogé par décret du 25 janvier 2011 jusqu'au 31 décembre 2014. En prévision de l'échéance au 31 décembre 2014 du FRSC et vu que les critères applicables au financement des projets soutenus par le FRSC et par le fonds d'aide aux communes (FAC) sont les mêmes, le Grand Conseil a décidé le 2 décembre 2013 de transférer le solde de la fortune du FRSC au FAC valeur au 31 décembre 2013 et de diminuer d'autant en 2014 la dotation du FAC. Cette mesure ne devait pas préjudicier les projets soutenus par le FAC en 2014.

La fortune du FRSC ayant été réduite à CHF 0 en 2014, aucun projet n'a été soutenu par ce fonds en 2014.

## **7.11. Impôts communaux / Modifications**

Suite à l'entrée en vigueur de la loi portant harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'Etat et les communes, les coefficients d'impôts communaux sur l'impôt des personnes physiques ont été augmentés faute de disposition contraire prise par les communes de 7 points.

La Ville de Neuchâtel est la seule commune (5 en 2013) qui a modifié son coefficient en 2014 en le portant de 69 à 67%.

## **7.12. Législation et activités juridiques**

Le service des communes a participé de manière soutenue à l'élaboration du projet de nouvelle loi sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC), que le Grand Conseil a adoptée en date du 24 juin 2014. Cette loi prévoit de nouvelles règles d'organisation et de gestion financière applicables aussi bien à l'Etat qu'aux communes et autres syndicats intercommunaux. Il a aussi activement participé à l'élaboration du règlement d'application de la LFinEC, règlement adopté en Conseil d'Etat le 22 août 2014. Cette loi a aussi modifié les compétences respectives du Conseil général et du Conseil communal en matière de transactions immobilières. Le siège de la matière en ce qui concerne l'organisation et la gestion financière des communes se trouve dorénavant exclusivement dans la LFinEC et plus dans la loi sur les communes (LCo).

Un règlement communal type sur les finances a été élaboré par le service des communes (SCOM) à l'attention des communes.

Il a de son côté préparé le rapport à l'appui du projet de loi portant révision de la loi sur la péréquation financière intercommunale avec la modification complète des bases d'élaboration de la péréquation des ressources. Ce rapport a été adopté par le Grand Conseil dans sa séance du 3 décembre 2014. Après la loi portant harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'Etat et les communes et celle relative à la redistribution de l'impôt communal sur les personnes morales entre les communes adoptées en 2013, voici la dernière étape du projet d'élimination des distorsions constatées dans la péréquation et de réduction des disparités de ressources fiscales entre les communes. Le volet «ressources» de la péréquation financière intercommunale a été complètement remanié. Il est fondé sur un nouvel indice de ressources communales harmonisées qui prend en compte l'ensemble des ressources fiscales communales, contrairement à l'ancien indice.

Le service des communes a également activement collaboré à l'élaboration du projet de loi sur la police et en particulier au volet relatif aux incidences du projet sur les communes. Pour mémoire, le Grand Conseil a adopté ce projet de loi en date du 4 novembre 2014. Cette nouvelle loi sur la police clarifie les compétences respectives de l'Etat et des communes en matière de police et de sé-

curité publique tout en offrant un nouvel espace de concertation entre les partenaires cantonaux et communaux dans le cadre des conseils régionaux et locaux de sécurité publique. Elle modifie le financement de la police. Il en résulte une adaptation nécessaire du règlement communal de police type (RCP).

Enfin, le service des communes a préparé le rapport à l'appui du projet de loi portant révision de la loi concernant la répartition de la part du canton au produit de l'impôt fédéral direct (LRIFD), que le Grand Conseil a adopté en date du 2 décembre 2014, en prévoyant que la part destinée à financer la péréquation verticale devait être financée dans le cadre de l'attribution ordinaire de 4% destinée au fonds d'aide aux communes.

Les modifications du droit cantonal ou fédéral qui touchent directement les communes ont donné l'occasion au service des communes d'émettre des circulaires explicatives à l'attention des communes.

- *Loi portant modification de la loi sur les droits politiques (LDP), du 18 février 2014*, avec l'introduction de la motion populaire communale, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2014. Le service des communes a élaboré une nouvelle version du règlement général de commune (RGC) type qui intègre ce nouveau droit politique et d'autres modifications intervenues en cours d'année.
- *Loi portant modification de la loi sur les droits politiques (LDP), du 30 avril 2014*. Diverses modifications relatives à la validité de votes comprenant plusieurs bulletins sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2014. Ces modifications ont donné lieu à une information adressée aux communes par le service des communes.
- *Loi sur la police du commerce (LPCoM), du 18 février 2014, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015*. Cette loi modifie plusieurs volets de l'activité communale. Les communes ne sont en particulier plus compétentes en matière d'autorisation de matches au loto et de tombolas. Elles le demeurent en matière de foires et marchés et de taxis. Un nouveau règlement communal type de police (RCP) a été élaboré à l'attention des communes qui précise les compétences respectives de l'Etat et des communes en la matière.
- *Loi sur les établissements publics (LEP), du 18 février 2014*, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les communes pourront dans le cadre de cette loi fixer l'heure de fermeture des établissements publics selon un nouveau canevas et accorder des prolongations occasionnelles de l'heure de fermeture des établissements et des prolongations permanentes au cas par cas. Elles pourront aussi fixer les redevances liées à l'octroi de ces prolongations. Le nouveau RCP expose les variantes possibles.

Le service des communes a participé à de nombreux groupes de travail et aux travaux de diverses commissions chargées d'élaborer des textes légaux ou réglementaires, des projets ou des instructions dans les divers domaines qui concernent le service public communal. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- Commission cantonale de gestion des déchets (CCGD). Le service des communes participe aux travaux de cette commission réunissant des représentants de l'Etat, des communes, des associations intéressées et de VADEC afin de résoudre les diverses questions qui se posent dans la mise en pratique de la nouvelle réglementation en matière de taxe sur les déchets. Une modification du règlement d'application de la loi concernant le traitement des déchets et portant en particulier sur les modalités de calcul de la part de la taxe restituée aux communes a été adoptée en 2014.
- Organe de référence des marchés publics (ORMAP). Là aussi, le service des communes participe aux travaux de cet organe de référence chargé de conseiller les différents acteurs cantonaux et communaux en matière de procédure applicable aux marchés publics. L'organe de référence a en particulier préparé le projet de réponse du Conseil d'Etat à la consultation relative au projet de révision de l'accord intercantonal sur les marchés publics consécutif au nouvel accord de l'OMC.

### **7.13. Classement de la motion 97.127**

La motion 97.127 de Roland Debély et consorts demandait au Conseil d'Etat d'adapter les dispositions valables pour le référendum financier obligatoire en vigueur pour les dépenses d'un certain montant de l'Etat aux syndicats intercommunaux vu l'importance croissante de ces derniers.

Cette motion est devenue caduque, car le référendum financier obligatoire en vigueur pour certaines dépenses sous l'ancienne Constitution et lors du dépôt de la motion a été abrogé en matière cantonale. On doit donc admettre que le débat autour du référendum financier a eu lieu dans le sillage de l'adoption de la nouvelle Constitution le 24 septembre 2000. Il serait donc pour le moins anachronique d'introduire le référendum financier pour les seules dépenses des syndicats intercommunaux, cela à une époque qui voit le nombre de syndicats intercommunaux diminuer par l'effet des fusions de communes. Sans compter que l'introduction aujourd'hui d'un nouveau droit populaire requiert une modification constitutionnelle et qu'il n'y a aucune raison objective de lancer ce débat au niveau des seuls syndicats intercommunaux. Pour toutes ces raisons, le classement de la motion est demandé.

### **7.14. Fusions de communes et collaborations intercommunales**

Aucun projet de fusion de communes n'a abouti en 2014. Toutefois, des démarches ont eu lieu dans toutes les régions du canton. Ainsi, sur le littoral-Est, les Conseils communaux des Communes de l'Entre-deux-Lacs ont poursuivi leurs réflexions et les études préalables en vue de la fusion de leurs communes. Le périmètre exact des futures communes concernées, après plusieurs études et demandes de réflexion, a été défini. Les communes de la Paroisse civile, à l'exception de la Commune d'Hauterive qui a décidé pour l'heure de rester en retrait du projet, ont décidé d'intégrer le projet de l'Entre-deux-Lacs. Enfin, la Ville de Neuchâtel et les Communes de sa périphérie ouest ont poursuivi leurs travaux sous l'égide du projet «Neuchâtel – Ouest». Là aussi, les travaux avancent à un rythme soutenu.

De leur côté, les communes de La Béroche poursuivent leurs réflexions en vue d'examiner la fusion de leurs communes. Les communes de Brot-Dessous et de Rochefort ont entamé un processus de fusion de leurs deux entités, qui a été freiné par la démission de plusieurs conseillers communaux à Brot-Dessous qui ont empêché le Conseil communal de siéger valablement dans cette dernière commune. Des réflexions relatives aux fusions de communes ont également lieu dans les Montagnes. Après que plusieurs scénarios ont été envisagés, la fusion de toutes les communes des Montagnes avait été privilégiée par le comité de pilotage. Après que la Ville du Locle et les Communes de La Chaux-du-Milieu et des Planchettes ont décidé de ne pas poursuivre le processus de rapprochement en vue de fusionner leurs communes avec leurs voisines, l'examen du projet de fusion des Montagnes se poursuit entre la Ville de La Chaux-de-Fonds et les autres communes des Montagnes.

### **7.15. Péréquation financière intercommunale**

Les transferts totaux de la péréquation financière intercommunale ont diminué d'un exercice sur l'autre. Ils accusent une diminution notoire de près de CHF 1,8 million d'un exercice sur l'autre, passant de CHF 37,4 millions en 2013 à CHF 35,6 millions en 2014. Tandis que la péréquation des ressources s'accroît de CHF 0,5 million d'un exercice sur l'autre, passant de CHF 20,9 millions à CHF 21,4 millions, la péréquation des charges de son côté enregistre pour sa part une diminution de CHF 2,3 millions pour s'inscrire à CHF 14,2 millions, par l'effet mécanique des fusions de communes de Val-de-Ruz et de Milvignes. Les transferts nets de leur côté enregistrent pour leur part une baisse de CHF 1 million de CHF 27,4 millions à CHF 26,4 millions. Ainsi, si la Ville de Neuchâtel voit sa contribution nette à la péréquation s'élever de CHF 2,5 millions entre les exercices 2013 et 2014 pour atteindre CHF 11,5 millions, la Ville de La Chaux-de-Fonds pour sa part enregistre une hausse de sa dotation de CHF 0,2 million pour atteindre CHF 14,6 millions. La dotation de la Ville du Locle diminue pour sa part de CHF 0,9 million à CHF 0,1 million tandis que celle de la Commune de Val-de-Travers fléchit de CHF 0,4 million pour atteindre CHF 5 millions.

## 7.16. Gestion communale

La situation financière cumulée de l'ensemble des communes a été marquée en 2013 par les effets positifs de la réforme de l'imposition des personnes morales, laquelle a permis à toutes les communes de percevoir des montants supérieurs à ceux de la période précédant la réforme de l'imposition des personnes morales au titre de cet impôt. De l'autre côté, les mesures requises pour recapitaliser la caisse de prévoyance de la fonction publique prévoyance ne ont plombé les comptes des communes en 2013. Il en résulte un résultat cumulé de l'ensemble des communes présentant un déficit de près de CHF 7,3 millions en 2013 après un bénéfice de plus de CHF 11 millions enregistré en 2012. Depuis 2011, les statistiques fiscales, financières et les indicateurs financiers des communes font l'objet de fiches communales mises sur Internet en parallèle à la présentation du rapport sur les finances cantonales.

Le service a apporté aux communes tout au long de l'année un soutien en matière juridique, sur la forme et sur le fond, pour l'élaboration des différents règlements et arrêtés qui régissent la vie communale et sur les procédures à respecter, dans les situations les plus diverses. Il a également prodigué aide et soutien aux communes en matière financière, fiscale et comptable en mettant à leur disposition des tableaux qui facilitent le bouclage des comptes et en répondant à leurs différentes questions. Il leur a aussi apporté un important soutien lors de l'élaboration des budgets, rendue difficile par la mise en œuvre de la réforme de l'harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'Etat et les communes et par la redistribution de l'impôt communal entre les communes. Ainsi, en 2014, ce ne sont pas moins de 600 réponses d'ampleur et de portée diverse, portant sur plus de 700 heures au total, qui ont été apportées à des questions d'autorités et d'administration communale, en lien avec l'activité de soutien aux communes apportée par le service.

Il s'est efforcé d'être un partenaire à l'écoute des différents intervenants. Il n'a également pas ménagé ses efforts dans la gestion de divers conflits survenus entre autorités et entre conseillers membres de la même autorité, et cela dans plusieurs communes. Il n'a également pas ménagé ses efforts en vue de trouver une solution permettant à la Commune de Brot-Dessous d'être administrée, à la suite de la démission de la majorité des membres du Conseil communal.

Le service des communes a également consacré une part importante de son activité à l'élaboration du nouveau plan comptable MCH2 et de ses différentes annexes dans le cadre du projet MCH2 en mettant à la disposition de ce projet le chef de projet. Ce dernier a été appelé à collaborer activement aux travaux d'un groupe de travail constitué de représentants communaux ainsi qu'avec le CEG à la résolution de diverses questions liées à l'introduction et à la mise en place du nouveau logiciel Abacus dans plusieurs communes. L'activité de chef de projet en lien avec l'introduction du MCH2 a représenté un engagement correspondant à près de 30% d'un équivalent plein temps.

Neuchâtel, le 30 mars 2015

Le conseiller d'Etat,  
chef du Département des finances et de la santé

Laurent Kurth

## TABLES DES MATIERES

<b>1.</b>	<b>SECRETARIAT GÉNÉRAL .....</b>	<b>5</b>
1.1.	Conférences intercantionales .....	5
1.2.	Organisation générale .....	6
1.3.	Effectif du personnel .....	7
1.4.	Prestations du SDFS .....	7
1.5.	Aide humanitaire et coopération au développement .....	8
1.6.	Office d'organisation .....	19
<b>2.</b>	<b>SERVICE FINANCIER .....</b>	<b>24</b>
2.1.	Introduction .....	24
2.2.	Politique financière .....	24
2.3.	Gestion comptable .....	26
2.4.	Gestion financière et des assurances .....	27
2.5.	Contrôle de gestion .....	28
2.6.	Recouvrement .....	28
2.7.	Contributions ecclésiastiques .....	29
2.8.	Subsides constitutionnels en faveur des Eglises .....	31
<b>3.</b>	<b>SERVICE DES CONTRIBUTIONS .....</b>	<b>31</b>
3.1.	Considérations générales et évolution de la taxation .....	31
3.2.	Impôt direct 2014 .....	35
3.3.	Impôt sur les gains immobiliers .....	37
3.4.	Impôt foncier sur les immeubles de placement des personnes morales et sur les immeubles des institutions de prévoyance .....	38
3.5.	Estimation cadastrale .....	38
3.6.	Impôt anticipé .....	39
3.7.	Droits de mutation et impôts de successions .....	40
3.8.	Perception .....	42
3.9.	Remises d'impôts .....	47
<b>4.</b>	<b>SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE .....</b>	<b>48</b>
4.1.	Introduction .....	48
4.2.	Gestion .....	50
4.3.	Activités déployées .....	52
4.4.	Perspectives d'avenir .....	59
4.5.	Conclusion .....	60
<b>5.</b>	<b>SERVICE DES BATIMENTS .....</b>	<b>60</b>
5.1.	Missions .....	60
5.2.	Objectifs annuels 2014 .....	61
5.3.	Ressources (personnel, finances, informatique, communication) .....	63
5.4.	Evénements principaux .....	64
5.5.	Activités / Réalisations .....	67
5.6.	Perspectives 2015 .....	72
<b>6.</b>	<b>SERVICE INFORMATIQUE DE L'ENTITE NEUCHATELOISE .....</b>	<b>75</b>
6.1.	Relocalisation du SIEN aux Cadolles .....	75
6.2.	Réorganisation du Centre de solutions .....	76
6.3.	Premiers résultats du projet ITIL .....	76
6.4.	Elaboration du schéma directeur informatique .....	76
6.5.	Progiciel ABACUS .....	76
6.6.	Développements du Guichet unique .....	77
6.7.	Audits de licences .....	77
6.8.	Informatisation du Musée d'histoire de la Chaux-de-Fonds .....	77
6.9.	Nouvelle application de gestion du conservatoire de musique .....	77
6.10.	La fin du renouvellement de la téléphonie Siemens .....	77
6.11.	Exploitation des prestations informatiques .....	78
<b>7.</b>	<b>SERVICE DES COMMUNES .....</b>	<b>79</b>
7.1.	Contrôle de gestion .....	79
7.2.	Compte administratif de l'ensemble des communes (comptes de fonctionnement et des investissements) .....	80

---

7.3.	Commentaires .....	80
7.4.	Statistiques financières et Tableaux statistiques .....	82
7.5.	Rendement des impôts.....	82
7.6.	Dette consolidée de l'ensemble des communes (y compris les syndicats intercommunaux).....	83
7.7.	Investissements nets de l'ensemble des communes (y compris les syndicats intercommunaux et régionaux) .....	83
7.8.	Contrôle de l'activité réglementaire communale .....	84
7.9.	Fonds d'aide aux communes.....	84
7.10.	Fonds destiné aux réformes de structures des communes .....	85
7.11.	Impôts communaux / Modifications .....	85
7.12.	Législation et activités juridiques .....	85
7.13.	Classement de la motion 97.127 .....	87
7.14.	Fusions de communes et collaborations intercommunales .....	87
7.15.	Péréquation financière intercommunale .....	87
7.16.	Gestion communale .....	88