



---

# Rapport

du

Département des finances et de la santé

Exercice 2016

# DÉPARTEMENT DES FINANCES ET DE LA SANTÉ

## 2016 En bref

La dernière année de cette législature, pour l'ensemble de l'État comme pour le DFS aura été particulièrement chargée pour tous les secteurs qui le composent, de nombreux projets étant engagés dans tous les domaines d'activités.

La très forte détérioration des recettes fiscales et des revenus de la péréquation financière inter-cantonale aura eu un impact majeur, contraignant le chef du DFS et le Conseil d'État à présenter rapidement au Grand Conseil une 2<sup>ème</sup> étape du plan d'assainissement financier. En parallèle, la 2<sup>ème</sup> et dernière année de l'amnistie fiscale menée dans le cadre de la vaste campagne « réglo » a tenu ses promesses et les résultats ont dépassé les estimations escomptées. Au niveau sanitaire, avec l'adoption du plan stratégique 2015-2022 NOMAD et dans la foulée du rapport sur la planification médico-sociale (PMS), le Grand Conseil a validé l'un des derniers plans stratégiques majeurs de la présente législature tout en adoptant à la fin de l'année 2016 le projet d'organisation hospitalière. Il a également présenté la stratégie informatique cantonale 2016-2020, lequel met un fort accent sur la sécurité et la modernisation des systèmes de gestion et prépare à une organisation de l'administration cantonale sur deux sites, découlant de la volonté de centraliser à La Chaux-de-Fonds et Neuchâtel les principales infrastructures informatiques (salles machines). Enfin, en élaborant le rapport sur la reconnaissance des religions, le DFS a également contribué à thématiser le rôle de l'État, afin de garantir les libertés fondamentales de croyance et de pratique religieuse et d'exprimer les attentes de la collectivité s'agissant de l'intégration et de la participation des communautés religieuses au sein de la vie sociale de notre canton.

Durant l'année 2016, le **secrétariat général du DFS (SDFS)** a appuyé le chef de département ainsi que les services et office du DFS afin de poursuivre les objectifs du programme de législature 2013-2017 déclinés dans les feuilles de route du département. Il a appuyé le chef de département ainsi que les services et office du DFS afin de poursuivre les objectifs du programme de législature 2013-2017 déclinés dans les feuilles de route du département. Il a ainsi notamment contribué à l'élaboration, la planification et la rédaction de rapports de politique publique et à la mise en œuvre, sur le plan opérationnel, des axes définis aux plans politique et stratégique en matière de politique cantonale sanitaire, de planification hospitalière et médico-sociale, de promotion et de prévention de la santé, de maintien et d'aide à domicile et informatique (schéma directeur cantonal), etc. Il a aussi fourni un appui dans des dossiers importants pour l'État ou le département tels que le programme des réformes de l'État, la 2<sup>ème</sup> étape du programme de mesures d'assainissement, la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), la RPT, l'amnistie fiscale, projet de réforme de la gestion du patrimoine immobilier, etc. Cette année 2016, 12 rapports du Conseil d'État au Grand Conseil qui ont été soumis en 2015 pour le compte du département, auxquels s'ajoute le rapport de gestion.

Le projet sur la reconnaissance des communautés religieuses conduit par le SDFS est aujourd'hui en mains du parlement cantonal, le rapport ayant été adopté en octobre 2016 par le Conseil d'État. En outre, les travaux liés à la création d'une cellule foncière en vue de proposer et de mettre en œuvre la politique du Conseil d'État en matière d'acquisition, de valorisation, de gestion et d'aliénation du patrimoine foncier et immobilier de l'État ont bien avancés ; une stratégie pourra être présentée pour validation au Conseil d'État au printemps prochain.

Enfin, tout au long de l'année, le SDFS a, avec la contribution des services, appuyé, le chef de département dans le traitement des différents objets déposés au Grand Conseil (21 questions, 6 motions, 3 postulats, 8 interpellations) ainsi que dans la préparation, la gestion et le suivi de la 50aine de séances des commissions ou sous-commissions auxquelles a participé le chef de département.

En tant qu'entité responsable du Programme des réformes de l'État, l'**office d'organisation (OORG)** a consacré la grande partie de ses travaux à ce programme et à ses différents projets (Optimisation de l'organisation, ConduiteNE, GestionNE, PartenariatNE, Accueil aux usagers, Intranet, SIGE). La plupart de ces projets ont passé de la phase de conception à celle de la réalisation. L'approche transversale d'une gestion basée sur les prestations devient ainsi tangible. Des séances d'information ont permis d'assurer l'information des services et un accompagnement au

changement soutient les services dans l'analyse des adaptations nécessaires suite à l'introduction des nouveaux outils. La commission de gestion, qui accompagne le programme des réformes, a été informée en été sur l'avancement des travaux.

Dans le cadre des tâches courantes, l'OORG a continué de soutenir et de conseiller les services en sa qualité de centre de compétences dans les domaines suivants : gestion de projets, systèmes de gestion, contrats de prestations, processus, mobilité.

Enfin, à l'automne 2016, le chef de l'OORG a donné sa démission pour la fin de l'année 2016. La période d'intérim sera assurée par la secrétaire générale du DFS.

Selon les prévisions du **service financier** (SFIN), les comptes 2016 devraient boucler sur un excédent de charges d'environ septante-cinq de millions de francs, hors des limites du frein à l'endettement. La forte dégradation du résultat est en premier lieu imputable au repli pour plus de 55 millions de francs de l'impôt des personnes morales.

Dans un contexte économique tendu, l'élaboration du budget 2017 s'est révélée particulièrement ardue. En raison de la chute cumulée à hauteur de 53 millions de francs des revenus à recevoir au titre de la RPT et de l'impôt des entreprises, le Conseil d'État a évoqué les circonstances extraordinaires pour demander la levée des mécanismes du frein, tout en présentant un second train de mesures d'assainissement, de 100 millions de francs à l'horizon 2020. Après d'âpres débats au Grand Conseil, le décret adopté à la majorité requise de 3/5<sup>ème</sup> puisque hors des limites du frein, prévoit un déficit de 50 millions de francs et des investissements de 63 millions.

Une part très importante des ressources du service a été engagée dans la poursuite des travaux conceptuels relatifs au volet *Finances* du nouveau système d'information et de gestion de l'État (SIGE) en vue de son introduction au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il a dans ce cadre également supervisé la phase-test du nouvel outil de budgétisation, qui sera introduit à fin mars 2017, et préparé avec les services les nouvelles structures analytiques basées sur le MCH2.

Avec la mise en place opérationnelle de la nouvelle organisation interne, des réaménagements de rôles visant notamment à professionnaliser certains aspects de la gestion comptable et de la trésorerie ont été apportés. Cette réorganisation ne pourra être complètement finalisée qu'avec l'introduction de SIGE, début 2018. La cartographie des processus de gestion est par ailleurs quasiment achevée et servira de base pour l'implémentation du système de contrôle interne.

Les changements intervenus sur les marchés monétaires et financiers ont nécessité un suivi rigoureux de la trésorerie et favorisé les emprunts à court terme afin d'une part de profiter des taux actuels négatifs, et d'autre part d'accroître la flexibilité dans la gestion quotidienne des liquidités.

Le service financier a, parmi ses autres activités, apporté un appui ponctuel dans la préparation des conférences suisse et latine des directeurs/-trices cantonaux des finances, dont les thématiques portaient notamment sur la RIEIII, l'optimisation de la RPT, la révision de la LTVA ou encore le Programme de stabilisation fédéral 2017-2019.

Enfin, le chef du SFIN a démissionné pour le 30 de novembre 2016. La période d'intérim est assurée par le chef du domaine Planification, analyse et contrôle et adjoint au chef de service.

En 2016, l'ensemble des données des déclarations d'impôts reçues par le **service cantonal des contributions** (SCCO) ont été numérisées, notamment par le biais du guichet unique (23'372 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.

Les statistiques de la centrale téléphonique sont éloquentes, plus de 96'200 appels ont été enregistrés, plus 24'100 courriels reçus et environ 22'000 personnes se sont présentées à nos guichets. Tous ces chiffres démontrent le volume important des sollicitations des citoyens.

Le changement de philosophie se poursuit. Le résultat de cette mutation se traduit par un nombre toujours plus important de dossiers transmis au secteur de l'expertise et de la soustraction. L'amnistie a eu un franc succès et la fin de l'année a été marquée par une avalanche de dossiers d'amnistie. Le Conseil d'État a donc pris la décision de repousser de trois mois l'échéance de cette dernière.

En automne 2016, l'entier du service a été regroupé à La Chaux-de-Fonds. Ainsi, les collaborateurs de la rue du Musée ont été transférés dans des locaux sis à Espacité à La Chaux-de-Fonds. Cette opération s'est déroulée sans fermeture du service.

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. Il a également participé à la mise en place en collaboration avec le DEAS du concept de la lutte contre les abus. A l'invitation de quelques communautés du canton, des collaborateurs du service ont présenté l'amnistie, en soirée. Ce fut une expérience enrichissante.

Sur le plan législatif, 2016 a été calme, à l'exception des travaux budgétaires qui ont fortement sollicité le service. Traditionnellement, il a répondu à diverses consultations fédérales et a participé à diverses réflexions sur la fiscalité tant des personnes physiques que morales.

Sur le plan conjoncturel, l'année 2016 a été très difficile et a été marquée par un manque de visibilité des entreprises. Cela s'est traduit par un recul important des recettes des personnes morales. Notre économie portant pour une part prépondérante sur l'exportation, les divers événements internationaux (terrorisme, Brexit...) ont fortement influencé le volume des affaires et provoqué un fort ralentissement. Au niveau des impôts des personnes physiques, la tendance a été moins marquée.

Malheureusement, l'année 2016 a débuté par la découverte d'un détournement d'un montant de 4 millions de francs par un ancien collaborateur. Cette fraude, qui s'est étendue sur une quinzaine d'années, a pu être découverte suite à de nouveaux processus et contrôles et à la réorganisation du service. Des mesures de fond ont été prises pour optimiser les processus et la gestion des droits d'accès informatiques. De nouvelles compétences devront être apportées au service dans le domaine du contrôle et de la comptabilité, Malgré cette fâcheuse affaire le fonctionnement du service et les prestations envers les contribuables n'ont pas été affectées.

L'année 2016 a vu le **service cantonal de la santé publique** (SCSP) porter ou être impliqué étroitement dans des projets très importants pour l'avenir du système de santé neuchâtelois et concernant l'ensemble de ses secteurs d'activités.

S'agissant de la **direction du service**, elle a été très occupée par la coordination et le suivi des nombreux dossiers et projets attribués au service, dont la plupart ont une forte portée politique, ainsi que les nombreuses tâches lui incombant de par la loi. Elle a notamment accompagné la mise en oeuvre de plusieurs mesures prévues dans le rapport de politique sanitaire 2015-2022. Elle s'est également investie dans plusieurs projets intercantonaux, notamment l'élaboration d'une stratégie en matière de soins palliatifs à l'échelon BEJUNE, ainsi que la mise sur pied d'un programme de dépistage du cancer sur le plan BEJUNE également.

Dans le **domaine de la surveillance, de la prévention des maladies et de la promotion de la santé**, le service de la santé publique a été mobilisé par l'adoption de la stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé ainsi que par la mise en place ou la concrétisation ou la poursuite de différents plans d'actions, programmes et projets (prévention du tabagisme, santé mentale, santé scolaire, alimentation & activité physique, migration et santé, élimination de la rougeole, vaccinations contre la grippe et d'autres maladies).

S'agissant des **prestataires ambulatoires**, la limitation de l'admission des fournisseurs de prestations à pratiquer à charge de l'assurance-maladie (clause du besoin) pour les médecins a été prolongée jusqu'en juillet 2019.

Un registre des professions non universitaires de la santé a été développé par la Conférence suisse des directeurs et directrices de la santé ; son implémentation a débuté dans le service.

46 inspections ordinaires ont été réalisées dans les pharmacies publiques et d'institutions, dont deux portant sur la fabrication de médicaments en petites séries.

En ce qui concerne les **soins préhospitaliers et les mesures sanitaires d'urgences**, le Grand Conseil a ratifié la proposition du Conseil d'État de poursuivre la collaboration avec le canton de Vaud et, par conséquent, la délégation de l'exploitation de la Centrale d'appels sanitaires urgents (CASU 144) et de la Centrale téléphonique de médecine de garde (CTMG) à la Fondation Urgences Santé (FUS) pour une durée minimale de cinq ans.

Concernant les **hôpitaux et institutions psychiatriques**, c'est la poursuite des travaux d'élaboration du projet de réorganisation spatiale de l'Hôpital neuchâtelois (HNE) et son accompagnement, notamment sur le plan politique, qui ont principalement mobilisé les ressources du service. Il s'est également attaché à assurer la suivi de la mise en oeuvre des options stratégiques du Centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP) ainsi que de celles de l'HNE dans le

cadre des contrats de prestations négociés par l'État avec ces établissements. Un accent particulier a également été mis sur l'identification et la valorisation des prestations d'intérêt général attribuées par l'État à ces institutions.

Dans le **domaine du maintien à domicile et de l'hébergement**, le rapport d'information (15.026) sur l'état d'avancement de la planification médico-sociale (PMS) a été traité par le Grand Conseil en janvier 2016, suivi dans la foulée, en février, par le rapport à l'appui d'un projet de décret concernant les options stratégiques de NOMAD pour la période 2015 - 2022. Les travaux de mise en œuvre de la PMS se sont poursuivis tout au long de l'année et le processus d'évaluation des infrastructures des EMS, instauré dans le cadre de la LFinEMS, a été initié.

Pour le **service informatique** (SIEN), l'année 2016 a été une année bien remplie marquée par plusieurs projets et étapes-clés, notamment :

- L'acceptation par le Grand Conseil du rapport sur l'informatique neuchâteloise fixant un cadre clair pour les développements des infrastructures et des projets entre 2016 et 2021.
- Le déménagement du SIEN aux Cadolles en avril 2016, qui a permis de regrouper plus de 70 personnes précédemment réparties sur 4 sites à Neuchâtel et à Fleurier
- La reprise en main du projet SIGE par le SIEN et le lancement d'importants développements afin de tenir les délais.
- La reprise de la direction du service informatique communal de la ville de La Chaux-de-Fonds.
- La mise en place du portail SIEN auprès de l'État, de la ville de La Chaux-de-Fonds et de nos partenaires parapublics.
- L'appel d'offre et le lancement de la réalisation du nouvel Intranet de l'État.
- La poursuite des développements dans les secteurs de l'impôt, du social et des écoles.

L'enquête sur les prestations a, pour la seconde année consécutive, été une grande satisfaction pour la direction du service. Par contre, l'enquête sur le personnel montre toujours des faiblesses qu'il s'agira de corriger à l'avenir.

Au niveau financier, le SIEN a bien maîtrisé ses comptes en améliorant son budget initial de plus de 1.9 millions de francs, soit -12 %.

Finalement, il est important de rappeler que le SIEN est un service central qui délivre chaque jour des millions de prestations à près de 90'000 utilisateurs du canton de Neuchâtel.

En 2016, le **service des communes** (SCOM) a participé de manière soutenue à l'élaboration du projet de réforme de la péréquation des charges envoyé en consultation auprès des communes au printemps 2016, et suspendu depuis lors. Ce projet proposait de substituer à l'actuelle péréquation des charges structurelles un système simple, cohérent et transparent qui reconnaissait le rôle prépondérant joué par les deux villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds dans le rayonnement du canton et pour l'attractivité de toutes les communes et parties du canton. Les deux principales villes du canton se seraient vu attribuer un montant de 10 millions de francs réparti entre elles au prorata de leur population et alimenté par les contributions de toutes les autres communes selon leur population et la distance les séparant de chacun des deux pôles urbains. Le service a aussi été chargé de préparer le préavis du Conseil d'État et ses propositions déposées en réponse au projet de décret interpartis déposé à l'automne relatif au report de l'harmonisation de la clé de répartition de l'impôt des frontaliers. Au-delà de l'accord donné à ce report à titre transitoire, ce préavis prévoyait aussi d'éliminer les distorsions et lacunes les plus béantes de l'actuelle péréquation des charges.

Le service des communes a aussi participé activement aux travaux du comité de pilotage relatif au projet de réforme des institutions, tout comme à ceux du comité chargé de réviser la répartition intercommunale du pot communal des transports suite à l'introduction du fonds d'infrastructure ferroviaire et à la participation des communes à son financement. Il a aussi élaboré 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). Aux termes de cette révision, adoptée par le Grand Conseil en décembre 2016, l'attribution ordinaire destinée au fonds d'aide aux communes a été supprimée compte tenu de l'état de la fortune du fonds.

Il a enfin activement soutenu les travaux d'introduction du nouveau plan comptable harmonisé 2 (MCH2) dans les communes par la mise à disposition du chef de projet du volet «communes» du MCH2 et par la résolution de nombre de questions relatives au retraitement du bilan notamment.

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 l'introduction du MCH2.

La situation financière cumulée de l'ensemble des communes a été marquée en 2015 par les effets positifs de la réforme de l'harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'État et les communes, laquelle a permis à la grande majorité des communes de percevoir des revenus fiscaux supérieurs à ceux qu'elles auraient perçus sans la réforme de la fiscalité des personnes morales et à ceux qu'elles percevaient avant cette réforme, et par celle de la péréquation des ressources. Une diminution importante des revenus fiscaux encaissés dès 2013 en ville de La Chaux-de-Fonds altère quelque peu l'embellie du paysage. Il en résulte un bénéfice cumulé de l'ensemble des communes de près de 2,8 millions de francs en 2015 à mettre en relation avec un déficit cumulé de plus de 8,1 millions de francs enregistré en 2014. Les transferts nets totaux de la péréquation financière intercommunale ont accusé pour leur part une baisse de 2,7 millions de francs d'un exercice sur l'autre pour atteindre 27,5 millions de francs.

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.

Enfin, pour le **service de bâtiments** (SBAT), 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'État, 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 a débuté en 2014 et se poursuit en principe jusqu'à fin 2017.

Le domaine Projets a assuré le suivi de grands projets immobiliers comme ceux des Prisons neuchâteloises (EEPB et EDPR), du NHOJ, du CPLN, du SIEN ou de Tivoli. De nombreux projets de la commission du logement de l'administration (CLA) ont également bénéficié de l'appui du domaine Projets, notamment la réflexion importante sur la réorganisation et le regroupement du logement de l'administration.

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'État dans sa volonté d'augmenter l'enveloppe pour l'entretien des bâtiments. L'objectif est d'atteindre un montant minimum pour l'entretien de 13,5 millions de francs équivalent à 1% de la valeur actuelle du patrimoine (ECAP). Par ailleurs, suite aux deux crédits cadres alloués par le Grand Conseil, les travaux d'assainissement et de renouvellement des installations liées à la sécurité (détection incendie, éclairage de secours et installations électriques), ainsi que le remplacement et l'assainissement d'installations de chauffage dans plusieurs bâtiments cantonaux se poursuivent.

Diverses opérations immobilières ont eu lieu en 2016, notamment la vente des deux maisons d'habitation de l'Eter à Cressier, la vente du chalet des Broyons à Brot-Dessous, l'achat du bâtiment industriel de Pierre-à-Mazel 39 à Neuchâtel, l'achat d'un étage du bâtiment Tivoli 22 à Neuchâtel, l'achat d'une unité PPE Jardinières 157 à La Chaux-de-Fonds et la négociation pour l'achat de Polyexpo à La Chaux-de-Fonds.

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 2016, de nombreux projets ont pu démarrer ou sont en gestation (Les Forges à La Chaux-de-Fonds, projets du Vieux-Châtel, des Pontets à Couvet, etc...).

Après plus de quarante ans dans l'administration, le chef du domaine exploitation a pris sa retraite fin 2016. Le nouveau chef de domaine lui a succédé dès début 2017.

## 1. **SECRETARIAT 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 qui 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.

La CDS joue également un rôle important en tant que forum de discussion des directrices et directeurs de la santé ainsi qu'en tant qu'interlocutrice des autorités fédérales tout comme de nombreuses associations et institutions nationales 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. Elle émet fréquemment des prises de position portant sur les affaires fédérales relevant du domaine de la santé.

En 2016, la CDS a adopté une recommandation relative au financement de la formation postgrade en pharmacie hospitalière, par son comité directeur.

Elle a émis en 2016 des prises de position dans le cadre d'auditions portant notamment sur un projet de modifications de la loi sur l'assurance-maladie (LAMal) concernant le renforcement de la qualité et de l'économocité, les ordonnances d'exécution de la loi fédérale sur le dossier électronique du patient (LDEP), des adaptations des ordonnances d'exécution de la loi sur les professions médicales (LPMéd), sur l'ordonnance du Département fédéral de l'intérieur (DFI) fixant la contribution pour la prévention générale des maladies.

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

La CLASS, présidée en 2016 par Madame Esther Waeber-Kalbermatten, conseillère d'État en charge du Département de la santé, des affaires sociales et de la culture du canton du Valais, regroupe les cantons de Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud. La Conférence, fondée en 1981, est l'organe de coordination politique des chefs de départements en charge des affaires sanitaires et sociales de ces derniers. Le canton de Neuchâtel y a été représenté en 2016 par Messieurs les conseillers d'État Laurent Kurth, chef du Département des finances et de la santé (DFS) pour les affaires sanitaires et Jean-Nathanaël Karakash, chef du Département de l'économie et de l'action sociale (DEAS) pour les affaires sociales.

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 2016.

Avec, notamment, son groupement de santé publique (GRSP), réunissant les chefs des services de santé publique et les médecins cantonaux des cantons latins, elle a, en outre, traité de plusieurs thématiques liées à l'assurance-maladie obligatoire et suivi les travaux du parlement fédéral en la matière. Dans ce contexte, la médecine hautement spécialisée ainsi que des réflexions et travaux sur l'opportunité à terme d'une planification hospitalière à l'échelon romand ont particulièrement retenu son attention.

La mise en œuvre de la loi fédérale sur le dossier électronique du patient et, en particulier, son droit d'exécution qui a fait l'objet de plusieurs consultations dans le courant de l'année 2016 par le Département fédéral de l'intérieur, ont passablement occupé la CLASS et surtout le GRSP.

La CLASS et ses groupements ont aussi poursuivi le traitement d'autres dossiers relevant de leurs domaines de compétence, par exemple celui de la prévention et de la promotion de la santé.

Dans ce cadre, la CLASS a participé, en partenariat avec la Coordination romande des associations d'action pour la santé psychique (Coraasp), à la réalisation du projet Santépsy.ch. Il s'agit en l'occurrence d'un site internet fournissant de nombreuses informations en matière de santé mentale et répertoriant les offres d'aide et de soutien disponibles en Suisse romande. En outre, un flyer de « recommandations romandes de vaccination pour le personnel des crèches » a été réalisé puis diffusé auprès de son public-cible.

Par ailleurs, pour la deuxième année, les cantons de Fribourg, de Genève, du Jura, de Neuchâtel, de Vaud et du Valais se sont associés à l'occasion de la Journée intercantonale dédiée aux proches aidants, du 30 octobre. Cette manifestation a pour but de reconnaître l'engagement des proches soutenant des personnes atteintes dans leur santé ou leur autonomie, mais aussi de les informer des offres d'aide à disposition. Plusieurs manifestations et événements ont été organisés dans les cantons à cette occasion, dont plusieurs à Neuchâtel.

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

Les travaux de la CDF et de la CDFL ont été essentiellement marqués par le 2<sup>ème</sup> rapport d'efficacité de la RPT et la 3<sup>ème</sup> réforme de l'imposition des entreprises (RIE III). Sans être liés politiquement, les deux dossiers restent fortement imbriqués sur le plan technique. Dans le dossier RPT, la publication des chiffres 2016 a montré un fossé croissant entre cantons contributeurs et bénéficiaires. Plusieurs propositions des cantons contributeurs ont pour l'instant été gelées mais elles seront reprises dans le 3<sup>ème</sup> rapport d'efficacité. Sous la pression des cantons contributeurs et compte tenu des conséquences attendues de la RIE III, il est probable que les montants RPT auxquels pourra s'attendre le canton de Neuchâtel dès les années 2020 vont diminuer.

## **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.

Au printemps 2016, le secrétaire général adjoint du SDFS ainsi que la responsable financière du département ont fait part de leurs démissions à quelques semaines d'intervalles liées à des opportunités professionnelles et personnelles. Le SDFS en a profité pour revoir l'organisation et le fonctionnement de l'entité afin de le faire correspondre davantage aux besoins et prestations du secrétariat général tels que développés dans le cadre de GestionNE et du Programme des réformes de l'État. Ainsi, ont été engagée une chargée de missions pour le domaine de la santé et une secrétaire générale adjointe / responsable financière et de gestion (RFD). Le profil de la collaboratrice administrative a aussi été renforcé pour le 50% « financier » assuré par cette dernière de sorte qu'elle appuie désormais la RFD en qualité de gestionnaire financière et administrative. Bien que le renouvellement de ces personnes s'est déroulé en respectant les délais de carence et que cela s'en est fortement ressenti au niveau de la charge de travail, l'investissement de chacune et chacun a permis au secrétariat général de fournir un appui conséquent au chef du département ainsi qu'à tous les services et office du DFS afin de poursuivre les objectifs fixés dans le programme de législature 2013-2017 et déclinés dans les feuilles de route du département. Il a ainsi notamment contribué en particulier à l'élaboration, planification et rédaction de rapports de politique publique ainsi qu'à la mise-en-oeuvre sur le plan opérationnel des axes définis aux plans politique et stratégique. À cette fin et sur le plan organisationnel, il a notamment clarifié certains éléments afin de

mieux répondre aux attentes du Grand Conseil et du Conseil d'État mais aussi d'assurer une meilleure conduite des dossiers.

En parallèle à cela et comme annoncé dans sa feuille de route, le secrétariat général a poursuivi le projet de création d'une cellule foncière dont la tâche est de proposer et de mettre en œuvre la politique du Conseil d'État en matière d'acquisition, de valorisation, de gestion et d'aliénation du patrimoine foncier et immobilier de l'État (voir pt. 1.5 ci-dessous).

Au niveau interne également et dans le cadre de la conférence des secrétariats généraux, le SDFS a également continué avec les autres secrétariats généraux et la chancellerie, sa participation à ConduiteNE et GestionNE.

### Relations avec le Grand Conseil

L'ensemble des collaborateurs et collaboratrices du SDFS a également fourni, avec l'aide des services, un appui marqué au chef de département dans ses relations et travaux avec le parlement ainsi que commissions qui le composent. Ce ne sont pas moins de 12 rapports qui, tous domaines confondus, ont été déposés par-devant le Grand conseil. 18 ont été traités durant l'année 2016 par ce dernier et 1 attendait encore de l'être au 31 décembre 2016. A ceux-ci s'ajoute le rapport de gestion du département.

Durant le courant 2016 et pendant les sessions du Grand Conseil, 21 questions ont été posées et traitées, dont une majeure partie concernait le domaine de la santé. 8 interpellations ont été déposées et 6 traitées en 2016.

6 motions et 3 postulats ont été déposés par les députées et députés pour des domaines ayant traits au DFS, dont respectivement 2 et 2 ont été acceptés. Au 31 décembre 2016, le bilan de ces objets politiques se présentait comme suit :

	Déposés en 2016	Non traités par le GC au 31.12.16	Refusés	Retirés	Acceptés	En attente de réponse du CE 31.12.15	Classés en 2016	En attente de réponse du CE 31.12.16
Motions	6	2	2		2	22	4	20
Postulats	3	1			2	24	10	16

Enfin, l'appui du secrétariat général a également été important dans la préparation et accompagnement du chef de département aux différentes séances de commissions et sous-commissions parlementaires, à savoir :

- 20 séances avec la commission des finances (COFI)
- 5 séances avec la commission de gestion (COGES)
- 6 séances avec la commission fiscalité
- 6 séances avec la sous-commission de gestion
- 3 séances avec la sous-commission de gestion et la sous-commission des finances
- 14 séances avec la commission santé
- 1 séance avec la commission législative
- 4 séances commissions péréquation

soit un total de 59 séances.

### 1.3. Effectif du personnel

En même temps qu'il a redéfini les fonctions susmentionnées et afin de répondre d'une part à la charge de travail mais aussi et surtout aux nouvelles tâches que la RFD se voit attribuer en lien avec le Programme des réformes de l'État, le SDFS a requis et obtenu une augmentation de 0.2 EPT, lequel a été compensé par une diminution similaire dans un service central du DFS. Ainsi depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, l'effectif du SDFS est de 5.9 équivalents plein temps (EPT), répartis sur 7 fonctions qui se présentent comme suit :

Fonctions exprimées en EPT	C2013	C2014	B2015	C2015	B2016	C2016
Secrétaire générale	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Secrétaire général adjoint	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.00
Secrétaire générale adjointe et responsable financière	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80
Chargé de mission	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Chargée de mission	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80
Chargée de projet cellule foncière	0.00	0.00	0.50	0.50	0.50	0.50
Responsable financière	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.00
Secrétaire	1.00	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
Secrétaire administrative, resp. financière	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total	5.40	5.20	5.70	5.70	5.70	5.90

### 1.4. Prestations du SDFS

En 2016, conformément à ses missions, le SDFS a appuyé son chef de département et les services du département dans toute une série de dossiers importants non seulement pour le département mais pour l'ensemble de l'État. Il s'agit en outre de :

- Programme de réformes de l'État avec ses 7 projets (optimisation de l'organisation, PartenariatNE, GestionNE, ConduiteNE, Accueil aux usagers, Intranet et SIGE (système d'information et de gestion de l'État) ;
  - Processus budgétaire 2017 et le plan financier et des tâches 2018-2020 ;
  - 2<sup>ème</sup> étape du programme de mesures d'assainissement des finances de l'État lequel comprend non seulement le programme dans son ensemble mais aussi le volet plus spécifique du département ;
  - Processus lié au bouclage des comptes 2015 ;
- Projet de réforme de la politique salariale.

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

- Élaboration de la stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé ;
- Consolidation de l'organisation de la centrale 144 ;
- Élaboration du projet de réorganisation spatiale de l'Hôpital neuchâtelois (HNE) ;
- Suivi de la mise en œuvre des options stratégiques du Centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP) ainsi que de celles de l'HNE ;
- Mise en œuvre des différents volets de la planification médico-sociale (PMS) ;
- Mise en œuvre du plan stratégique de NOMAD pour la période 2015 – 2022 ;

- Élaboration du schéma directeur informatique 2016-2020 ;
- Relocalisation du service informatique de l'État de Neuchâtel (SIEN) sur un seul site ;
- Troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) et l'optimisation de la RPT ;
- Amnistie fiscale ;
- Projet de réforme de la péréquation des charges ;
- Poursuite de la réorganisation du service des contributions ;
- Regroupement du service des contributions sur un seul site ;
- Projet de réforme de la gestion du patrimoine immobilier de l'État ;
- Projets de construction ou de transformation de bâtiments d'envergure que sont le SIEN, le NHOJ ou encore Tivoli ;
- 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. Cellule foncière

Les travaux de la chargée de projet à la création de la cellule foncière ont pu continuer à bon rythme durant toute l'année 2016 sous l'égide du groupe de pilotage et avec la contribution du groupe de projet. L'outil permettant de réaliser l'inventaire nécessaire au recensement de tous les biens-fonds appartenant à l'État et visant à les documenter avec les éléments jugés comme essentiels pour une politique foncière et immobilière active (financiers, affectation, historique, légaux, etc.) est en bonne voie de réalisation. Grâce à l'implication de la chargée de la cellule et à la contribution des services concernés, les principaux besoins connus en 2016 ont pu être identifiés. La stratégie foncière et immobilière proprement dite est esquissée dans ses axes principaux : les principes de gouvernance de même que la structure pourront être établis et définis au printemps 2017 pour être validés par le Conseil d'État durant la présente législature dans les délais fixés par de ce dernier. Aux travers de ces travaux, la culture foncière et immobilière commune à l'administration cantonale souhaitée se met en place petit à petit.

Durant cette année 2016, la chargée de projet à la cellule foncière a pu apporter son appui dans des projets et dossiers en lien avec la stratégie foncière et immobilière comme par exemple l'achat du bien-fonds et du bâtiment de Polyexpo/La Chaux-de-Fonds, le dossier de réorganisation spatiale hospitalière, les appartements avec encadrements ou encore le projet des pôles cantonaux de développement ; elle a été consultée dans divers projets législatifs ou réglementaires dont celui portant sur la révision de loi cantonale sur l'aménagement du territoire.

### 1.6. Aide humanitaire et coopération au développement

Le SDFS assure le suivi de la loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement du 18 mars 2008.

En 2016, suite à l'adoption par le Conseil d'État des options stratégiques et financières 2014-2017 et à la signature du contrat de prestations conclu entre le Conseil d'État et *Latitude21* en juillet 2014 pour quatre ans et demi, le SDFS a d'une part procédé pour le compte du Conseil d'État au versement de la subvention annuelle de 260'000 francs. Il a d'autre part poursuivi les échanges et suivis liés au mandat confié par le gouvernement neuchâtelois

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 *Latitude21* est résumé dans le tableau suivant :

Résultats attendus	Activités spécifiques	Résultats spécifiques-indicateurs	Réalisés en 2016
<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	<input type="checkbox"/> Mettre à disposition des AM les éléments des stratégies institutionnelles des autres associations membres  <input type="checkbox"/> Sensibiliser les AM sur la question de l'agenda global de développement	<input type="checkbox"/> L'Association « Projets Sud », admise lors de l'AG de juin 2016, a bénéficié de l'appui de Latitude 21 dans la refonte de ses statuts. Le dialogue qui a eu lieu dans le cadre de cet exercice a abouti à un renforcement institutionnel de l'association. <input type="checkbox"/> Plaidoyer « Appel contre la faim » relayé aux Associations membres (AM). <input type="checkbox"/> Programme d'actions de la campagne « A table, tous responsables ! » : exposition sur la chaîne de production de la banane, conférence de M. Hans Rudolf Herren sur l'agriculture durable etc. <input type="checkbox"/> Organisation d'un atelier de réflexion avec les AM au mois d'avril sur le choix du thème de la prochaine campagne en lien avec les Objectifs du développement durable (ODD).
	2. Les AM répondent mieux aux critères de financement des projets définis par <i>Latitude 21</i>	<input type="checkbox"/> Organiser une formation sur les meilleures pratiques de la coopération au développement dans ce domaine	<input type="checkbox"/> Mise à jour de la grille d'évaluation financière des AM <input type="checkbox"/> Rappel des critères qualité lors d'une journée de rencontre avec les AM, lors des AG ainsi que dans le cadre d'échanges bilatéraux avec des AM.
	3. Les AM répondent mieux aux critères de financement et 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	<input type="checkbox"/> Renforcer la qualité du dialogue entre la CT et les AM  <input type="checkbox"/> organiser 1 formation spécifique par an dispensée par la CT	<input type="checkbox"/> Suite aux journées de formations de la CT en 2015, les documents de dépôt de projet ont été simplifiés. <input type="checkbox"/> Réflexion sur la redéfinition des rôles de la CT et de la CSF afin d'optimiser les contacts entre les AM et Latitude 21. <input type="checkbox"/> Une session de coaching personnalisée sur le cadre logique a eu lieu au mois de septembre 2016.
	4. La commission technique et la commission de suivi financier apportent un appui aux AM	<input type="checkbox"/> Sur demande de l'AM, de la CT ou de la CSF, organiser 1 ou plusieurs séances d'appui individuel aux AM	<input type="checkbox"/> Des conseils et des recommandations relatifs aux projets ont été donnés dans le cadre des rapports bilatéraux entre les rapporteurs et les AM
	5. La CT et la CSF travaillent de concert	<input type="checkbox"/> Organiser 1 rencontre par semestre entre les président(e)s des CT et CSF  <input type="checkbox"/> La CT et la CSF facilitent l'accès des AM à la documentation pertinente sur les bonnes pratiques de la coopération au développement	<input type="checkbox"/> La réflexion entamée sur les rôles des deux commissions afin d'optimiser la répartition de leurs tâches a abouti à l'adoption à l'AG de décembre d'un projet de modification des statuts de Latitude 21. Voir réalisé point voir sous 5.1.1. <input type="checkbox"/> Mise à disposition du cadre logique de la DDC via le site Internet de Latitude 21 ainsi que d'un document sur les bonnes pratiques en matière de rapportage. <input type="checkbox"/> Optimisation de l'espace dédié aux AM sur le site web.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les nouveaux membres reçoivent systématiquement l'ouvrage « Outils de gestion pour projets de coopération au développement » du FEDERESO.</li> </ul>
	6. Des synergies entre AM sont développées	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiser une demi-douzaine d'ateliers thématiques « Apéros 21 » chaque année</li> <li><input type="checkbox"/> Susciter et appuyer des initiatives de projets conjoints des AM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Depuis 2014, Latitude 21 a adapté le format et la fréquence des rencontres pour des raisons de ressources.</li> <li><input type="checkbox"/> Un « Apéro média » a été organisé en février avec la participation de plusieurs AM sur le thème de la coopération dans la région du Sahel, dans un contexte sécuritaire difficile.</li> <li><input type="checkbox"/> En novembre, les AM ont disposé d'une plate-forme d'échange dans le cadre de la conférence thématique de M. Hans Rudolf Herren sur l'agriculture durable.</li> <li><input type="checkbox"/> Latitude 21 encourage les AM, notamment celles actives dans le même pays/région, à dialoguer en vue de collaborations.</li> <li><input type="checkbox"/> En 2016, Latitude 21 a facilité des contacts entre deux AM travaillant dans le domaine de la santé.</li> <li><input type="checkbox"/> Lors de chaque AG, une AM est invitée à présenter l'un de ses projets dans une perspective d'échange d'expérience. Lors de l'AG de décembre, l'Association de soutien au CESER a présenté son expérience, les leçons qu'elle a apprises ainsi que raisons qui l'ont menée à prendre la décision de se dissoudre. En l'occurrence, estimant avoir rempli sa mission, elle avait entamé un processus de désengagement progressif depuis plusieurs années.</li> </ul>
<b>A2</b> Les ressources financières à disposition de L21 pour le financement de projets augmentent.	7. Latitude 21 développe le dialogue avec les autorités cantonales, communales et fédérales	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Signer 3 nouveaux accords de partenariat avec des communes neuchâteloises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les formes de partenariats avec les communes ont fait l'objet d'un examen par la Commission d'information et de communication (CIC). De nouvelles formules ainsi qu'un plan d'action pour l'établissement d'un dialogue avec de nouvelles communes est en cours d'élaboration.</li> <li><input type="checkbox"/> La brochure destinée aux communes sera rééditée sur la base de cette réflexion au cours du premier semestre 2017.</li> <li><input type="checkbox"/> En 2016, Latitude 21 entretient des partenariats les villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds ainsi qu'avec la commune de Val-de-Travers.</li> <li><input type="checkbox"/> La contribution de la ville de Neuchâtel a augmenté de manière ponctuelle en 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> En raison des difficultés financières</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiser des rencontres semestrielles bilatérales avec les autorités cantonales et avec la DDC</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser une rencontre trilatérale avec les autorités cantonales et la DDC</li> <li><input type="checkbox"/> Rédiger un rapport d'activités annuel à l'attention des partenaires de Latitude21</li> <li><input type="checkbox"/> Poursuivre le dialogue avec l'Association des communes</li> </ul>	<p>de la ville de La Chaux-de-Fonds, celle-ci a diminué de 10%, soit de 2'000.-, sa contribution 2016 à Latitude 21. Latitude 21 a appris avec regret que le budget 2017 de la ville prévoit une suppression totale du montant alloué à la coopération au développement. Un dialogue sera proposé dès le début 2017 afin d'évaluer la possibilité d'un partenariat réduit dès 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le partenariat avec la commune de Val-de-Travers se poursuit de manière exemplaire dans le cadre d'une collaboration avec l'Ecole Jean-Jacques Rousseau à Fleurier. Voir réalisé sous A2/10</li> <li><input type="checkbox"/> Bilatérale en septembre avec la DDC.</li> <li><input type="checkbox"/> Multipartite en février 2016, avec la participation de la DDC, de l'État de Neuchâtel ainsi que de l'Association des communes neuchâteloises (ACN) par son président.</li> <li><input type="checkbox"/> Rapport d'activités 2015 transmis aux partenaires en janvier 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Plusieurs échanges ont eu lieu avec M. Mairy, président de l'ACN ainsi que conseiller communal de Val-de-Travers</li> </ul>
	8. Le suivi rigoureux de l'utilisation des ressources financières à disposition est assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Poursuivre l'examen rigoureux ex-ante, in-curso et ex-post des projets selon les modalités mises en place par les commissions techniques et de suivi financier</li> <li><input type="checkbox"/> Veiller dans ce contexte à une utilisation efficiente, efficace et économe des ressources financières à disposition de Latitude 21</li> <li><input type="checkbox"/> Veiller à ce que les AM respectent les directives de gestion financière</li> <li><input type="checkbox"/> Rencontrer deux fois par année le contrôle cantonal des finances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La CT et la CSF ont analysé rigoureusement chaque demande de contribution dans le cadre des deux sessions de dépôt de projets annuelles</li> <li><input type="checkbox"/> Latitude 21 veille à ce que les fonds alloués aux projets augmentent par rapport à ceux de l'an précédent</li> <li><input type="checkbox"/> Des canevas de budget, de plan de financement et de décompte, élaborés par la CSF, sont à disposition des AM. Ces dernières peuvent, si elles le souhaitent, demander un soutien auprès des membres de la CSF lors de la rédaction des comptes.</li> <li><input type="checkbox"/> Un entretien initial et une rencontre de clôture de l'audit sur le contrôle restreint des comptes de Latitude</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Transmettre le rapport d'audit à nos partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 21 ont eu lieu au printemps 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Le rapport d'audit a été transmis aux différents partenaires de Latitude 21 en même temps que le rapport annuel 2015.</li> </ul>
	9. Une information de qualité sur l'emploi des ressources et sur l'impact des projets est diffusée	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Diffuser un rapport d'activités annuel auprès de nos partenaires</li> <li><input type="checkbox"/> Les rapports annuels font clairement état des résultats atteints par le projet ainsi que des leçons apprises.</li> <li><input type="checkbox"/> Faire usage des capitalisations d'expériences dans le dialogue avec les autorités à divers niveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le rapport annuel a été transmis à tous les partenaires de Latitude 21 en août 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Des graphiques sur la répartition des charges et des produits de la fédération ont été ajoutés au rapport annuel afin d'en faciliter la lecture.</li> <li><input type="checkbox"/> Les rencontres bilatérales et multilatérales sont l'occasion de partager les expériences apprises.</li> </ul>
	10. 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><input type="checkbox"/> Impliquer les communes neuchâteloises dans les actions de développement mises en place par les AM de Latitude 21</li> <li><input type="checkbox"/> Procéder à un retour d'information pertinent auprès des communes neuchâteloises</li> <li><input type="checkbox"/> Accroître le nombre de communes qui contribuent et par conséquent le montant des contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les communes partenaires ont la possibilité de choisir un ou plusieurs projets qu'elles souhaitent soutenir. Ce soutien se manifeste notamment par une contribution financière.</li> <li><input type="checkbox"/> Le partenariat avec la commune de Val-de-Travers permet, via le projet pédagogique avec l'Ecole Jean-</li> <li><input type="checkbox"/> Les communes partenaires qui le souhaitent reçoivent les rapports des projets qu'elles ont financés.</li> <li><input type="checkbox"/> Voir réalisé sous A2/7</li> </ul>
<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	1. Les associations sont encouragées à produire et diffuser des informations sur les défis concrets du développement fondées sur leur expérience de terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accompagner les activités de communication des AM</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser une formation en communication par année</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place des séances individuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sur l'impulsion d'une AM, Latitude 21 a contacté les médias neuchâtelois afin de relayer les préoccupations des AM en lien avec les risques de coupes dans l'Aide publique au développement (ADP) au niveau de la Confédération.</li> <li><input type="checkbox"/> Une exposition sur la chaîne de production et de consommation de la banane est à disposition des AM pour leurs manifestations.</li> <li><input type="checkbox"/> Les actions des AM sont relayées dans l'agenda en ligne de Latitude 21, ainsi que dans sa newsletter et sur les réseaux sociaux.</li> <li><input type="checkbox"/> Des supports de communication sous forme de présentoir ont été proposés par Latitude 21 à toutes ses AM en 2016.</li> <li><input type="checkbox"/> Une formation sur les relations média a eu lieu au printemps.</li> <li><input type="checkbox"/> Aucune demande de coaching des AM n'a été exprimée par les AM.</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
	2. Latitude 21 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>de coaching</li> <li><input type="checkbox"/> Contribuer, par des financements ponctuels, aux actions de communication des AM</li> <li><input type="checkbox"/> Rédiger une lettre d'information 6 fois par année</li> <li><input type="checkbox"/> Faire vivre le site internet de Latitude 21</li> <li><input type="checkbox"/> Être actif sur le site internet du fédéréseau</li> <li><input type="checkbox"/> Valoriser et diffuser le rapport annuel de la fédération</li> <li><input type="checkbox"/> Développer des relations concrètes avec les médias</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser 1 campagne thématique chaque année en partenariat avec les médias et, si possible, avec d'autres acteurs du canton</li> <li><input type="checkbox"/> Développer au minimum 1 action de plaidoyer en partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Deux projets de communication des AM ont été soutenus en 2016 par Latitude 21, pour un montant de 1'500.- chacun. Ces soutiens ont été valorisés dans le cadre de la campagne d'information de Latitude 21.</li> <li><input type="checkbox"/> La nouvelle cadence établie depuis 2015 avec 3 lettres annuelles au minimum est respectée. Quatre lettres ont été envoyées en 2016 à plus de 240 destinataires.</li> <li><input type="checkbox"/> Une nouvelle plate-forme web répondant aux standards actuels a été élaborée au cours du premier semestre. En ligne depuis le mois de juin, elle permet de mettre à disposition du public une information à jour et de meilleure qualité.</li> <li><input type="checkbox"/> Le projet de refonte du site Internet s'est accompagné d'une réflexion sur l'identité visuelle de la fédération. À l'issue de cet exercice, le logo ainsi que l'ensemble de l'identité visuelle de Latitude 21 ont été rafraichis. Ces modifications ont pour but de permettre à Latitude 21 de mieux se faire connaître de ses divers publics-cible.</li> <li><input type="checkbox"/> Une partie des informations diffusées sur le site Internet de Latitude 21 est également relayée sur celui du Fédéréseau. Inversement, des informations émises par les autres fédérations cantonales sur le site du Fédéréseau sont également diffusées sur le site de Latitude 21.</li> <li><input type="checkbox"/> Envoi postal à une liste élargie de contacts et diffusion via le site Internet de Latitude 21.</li> <li><input type="checkbox"/> Contacts privilégiés dans le cadre de l'Apéro média sur le Sahel ainsi que dans le cadre de l'action de plaidoyer sur les risques de coupes dans l'ADP.</li> <li><input type="checkbox"/> Envoi régulier de communiqués de presse.</li> <li><input type="checkbox"/> Poursuite de la campagne « A table, tous responsables ! » en collaboration avec différents acteurs du canton (exposition à la bibliothèque de Neuchâtel, stand de Latitude 21 et de 6 AM à Fête la Terre à Evologia, Conférence de M. Hans-Rudolf Herren au Club 44 à La Chaux-de-Fonds, Journée spéciale « gaspillage alimentaire » à l'Ecole Jean-Jacques Rousseau à Fleurier).</li> <li><input type="checkbox"/> En collaboration avec les AM et le Fédéréseau, Latitude 21 a soutenu « l'Appel contre la faim et la pau-</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<p>avec les AM et/ou le Fédéréseau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Au minimum 1 fois par année, tenir un stand informatif lors de manifestations publiques organisées dans le canton</li> </ul>	<p>vreté » piloté par Alliance Sud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Latitude 21 a participé à une action coordonnée du Fédéréseau dans le cadre de laquelle elle a adressé des courriers aux élus parlementaires neuchâtelois en vue des débats sur les crédits-cadres de la coopération suisse au développement. L'action a été poursuivie en novembre dans le cadre des débats parlementaires sur le plan de stabilisation de la Confédération.</li> <li><input type="checkbox"/> Stand d'information lors de l'action « cabas » au marché de La Chaux-de-Fonds et stand à Fête la Terre à Cernier en août.</li> </ul>
	<p>3. En partenariat avec les hautes écoles et les médias régionaux, Latitude 21 produit et diffuse des informations et des analyses de qualité sur les enjeux liés à l'évolution des relations Nord-Sud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Collaborer de manière plus systématique avec Education21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Participation à une journée de réflexion de la DDC sur les liens avec Education 21.</li> <li><input type="checkbox"/> Participation à une séance de réseau organisée par Education 21.</li> <li><input type="checkbox"/> Recours au catalogue en ligne Education 21 ainsi qu'à des outils pédagogiques (DVD et exercices) dans le cadre du partenariat avec l'Ecole Jean-Jacques Rousseau.</li> </ul>
	<p>4. Latitude 21 informe et sensibilise la population neuchâteloise dans son ensemble aux enjeux des relations Nord-Sud et de la coopération internationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiser 1 fois par an, si possible en partenariat avec des acteurs locaux, une journée cantonale de la coopération au développement</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser 2 apéritifs médias par année</li> <li><input type="checkbox"/> Participer au minimum à deux manifestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Plusieurs manifestations publiques ont été organisées dans le cadre de la campagne d'information en collaboration avec des partenaires locaux, notamment Evologia, le Club 44, Ecole Jean-Jacques Rousseau, Table Suisse (région neuchâteloise).</li> <li><input type="checkbox"/> La campagne s'est également faire connaître du grand public grâce à une campagne d'affichage diffusée dans tout le canton pendant deux semaines au mois de novembre. Des portraits d'agriculteurs et de maraîchers du Sud et de la région de Neuchâtel y sont présentés, avec humour, pour interpeller le public sur la problématique du gaspillage alimentaire.</li> <li><input type="checkbox"/> Sur proposition de la CIC, le Conseil de Latitude 21 a accepté de prolonger la campagne d'information « A table, tous responsables ! » jusqu'au mois d'avril 2017, afin d'arriver au bout du programme initialement prévu.</li> <li><input type="checkbox"/> Les médias ont été invités dans le cadre de l'Apéro média sur le Sahel, lors de la conférence au Club 44 et lors de la journée de votation au Val-de-Travers.</li> <li><input type="checkbox"/> Participation à Fête la Terre, action « cabas » au marché de La Chaux-</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		publiques par année	de-Fonds, conférence au Club 44.
<b>B2</b> Des collaborations concrètes sont établies entre les AM de Latitude 21 et les institutions de formation du canton	5. Latitude 21 et ses AM collaborent avec les institutions de formation aux niveaux secondaires ainsi qu'avec les hautes écoles.	<input type="checkbox"/> 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  <input type="checkbox"/> 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.	<input type="checkbox"/> Contacts avec le Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises (CIFOM) dans le but d'établir une collaboration. Ces échanges font suite à une présentation de Latitude 21 à la fin 2015 auprès des responsables de l'enseignement supérieur du canton de Neuchâtel. <input type="checkbox"/> Projet pédagogique avec Val-de-Travers avec accent thématique sur le gaspillage alimentaire au Nord et au Sud. <input type="checkbox"/> Les actions pour atteindre ce résultat n'ont pour l'heure pas été mises en œuvre. Pour le moment, ce sont la CT et la CSF qui assurent ce rôle et dès 2017 ce sera la Commission des projets uniquement. Voir réalisé sous 5.1.1
<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	6. Les collectivités publiques du canton de Neuchâtel promeuvent davantage des pratiques articulant développement durable (Agenda 21) et solidarité internationale (lutte contre la pauvreté)	<input type="checkbox"/> Organiser des rencontres individuelles et/ou collectives avec les responsables des collectivités publiques <input type="checkbox"/> Mettre en perspective et valoriser la complémentarité des activités de Latitude 21 et des communes en matière d'Agenda21  <input type="checkbox"/> Mettre à disposition des collectivités publiques des informations et analyses concernant l'articulation entre les pratiques de développement durable et la solidarité internationale	<input type="checkbox"/> Voir réalisé sous A2/7  <input type="checkbox"/> La présentation des projets dans le cadre du partenariat avec Val-de-Travers s'est faite dans une perspective Nord/Sud : mise en parallèle du projet de l'Association Indian Project dans le domaine de l'énergie renouvelable avec les panneaux solaires installés sur le toit de l'école. <input type="checkbox"/> Les communes sont encouragées à s'engager en faveur de la solidarité internationale par le biais de partenariats financiers et pédagogiques avec Latitude 21. Elles reçoivent le rapport annuel de Latitude 21 et une brochure <i>ad hoc</i> disponible sur son site Internet ainsi que sur celui de l'AC
	7. Les collectivités publiques et échangent sur leurs activités respectives dans le domaine de la coopération internationale et favorisent leur renforcement	<input type="checkbox"/> Etablir un inventaire des activités des collectivités publiques dans le domaine de la coopération internationale <input type="checkbox"/> Diffuser de manière ciblée des informations relatives aux activités des collectivités publiques neuchâteloises dans le domaine de la coopération internationale <input type="checkbox"/> Informer les collectivi-	<input type="checkbox"/> Aucune action n'a été entreprise en 2016.  <input type="checkbox"/> Les actions des collectivités publiques partenaires sont communiquées via le rapport annuel, sur le site Internet de Latitude 21 ainsi que ponctuellement dans sa lettre d'information et sur les réseaux sociaux  <input type="checkbox"/> Lettre d'information, rapport an-

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<p>tés publiques des activités de coopération internationale menées par la Fédération et ses AM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 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>nuel, invitation à des événements dans le cadre de la campagne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Voir réalisé sous A2/10</li> </ul>
<b>B4</b> Les activités de coopération internationale menées par les institutions du canton sont connues de et soutenues par la population neuchâteloise	8. La population neuchâteloise est informée des activités de coopération internationale menée par les institutions du canton	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> En partenariat avec une institution du canton, tenir un stand informatif lors de manifestations publiques</li> <li><input type="checkbox"/> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Suite à la première participation de Latitude 21 à Fête la Terre en 2015, une nouvelle collaboration a eu lieu en 2016, avec la tenue d'un stand réunissant six associations membres et Latitude 21</li> <li><input type="checkbox"/> Le travail de Master de Mme Schirmer (UniNe) intitulé « Factors of successful diffusion of green energy technologies to developing and emerging countries » a été présenté en septembre 2016. Cette recherche se base sur une série d'entretiens menés auprès d'acteurs privés neuchâtelois. La version publique du rapport sera disponible dans le courant du premier semestre 2017.</li> </ul>
<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><input type="checkbox"/> Dresser la liste des besoins de l'AM en termes de compétences potentiellement disponibles au sein d'institutions publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A développer</li> </ul>
	2. Les compétences existantes au sein des institutions publiques sont identifiées et mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inclure la question des échanges de compétences dans le dialogue avec les institutions publiques</li> <li><input type="checkbox"/> Identifier les institutions publiques désireuses de mettre à disposition des AM des compétences utiles à la réalisation de leur(s) projet</li> <li><input type="checkbox"/> Formaliser, les modalités de coopération</li> <li><input type="checkbox"/> Etablir au minimum 1 partenariat formel pour l'échange de compétences</li> <li><input type="checkbox"/> Créer et mettre à jour une base de données des compétences mobilisables à court et moyen terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Une recherche a été entamée pour définir un processus type pour la mobilisation de compétences par l'échange de personnes.</li> <li><input type="checkbox"/> Cet aspect est présenté dans le cadre du dialogue avec les communes neuchâteloises</li> <li><input type="checkbox"/> Voir réalisé sous C1.1/2</li> <li><input type="checkbox"/> Voir réalisé sous C1.1/2</li> <li><input type="checkbox"/> Un projet de base de données commune du Fédéréseau est en cours d'étude.</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
<b>C.1.2.</b> Les institutions publiques neuchâtoises désireuses d'établir un partenariat avec des institutions dans les pays en développement sont soutenues par Latitude 21	3. Latitude 21 met ses réseaux et compétences à disposition des institutions publiques pour leurs activités dans le domaine du développement	<input type="checkbox"/> Définir et présenter aux institutions publiques intéressées les régions et domaines dans lesquels Latitude 21 peut apporter un appui à leurs projets dans les pays en développement <input type="checkbox"/> Formaliser, le cas échéant, les modalités de coopération avec les institutions publiques intéressées	<input type="checkbox"/> Latitude 21 répond aux demandes éventuelles.  <input type="checkbox"/> – Voir réalisé sous C1.2/3
<b>C.2.</b> Les acteurs économiques disposant de compétences dans des domaines prioritaires pour la coopération au développement sont identifiés	4. Les compétences des acteurs économiques dans le domaine de la coopération internationale sont valorisées	<input type="checkbox"/> Identifier les liens entre les compétences des acteurs économiques et les besoins d'appui technique des AM de la fédération et, le cas échéant, faciliter les contacts entre les AM et les entreprises concernées	<input type="checkbox"/> Voir réalisé sous B3/7
<b>5.1.1</b> Le développement institutionnel de la Fédération est renforcé	1. Latitude 21 poursuit le suivi du système de contrôle interne	<input type="checkbox"/> Continuer à s'assurer que les directives et règlements sont à jour  <input type="checkbox"/> Continuer à s'assurer que les règlements et directives des différentes commissions sont coordonnés  <input type="checkbox"/> Continuer à s'assurer que les Directives et règlements sont appliqués par tous	<input type="checkbox"/> Une séance de réflexion a eu lieu en début d'année pour ré-identifier les risques de la fédération et pour mettre à jour le système de contrôle interne (SCI). Un nouveau tableau des risques a été élaboré sur la base de cette séance. <input type="checkbox"/> Les rôles des commissions CT et CSF ont été redéfinis et acceptés par l'AG de décembre 2016. La CT devient la « Commission des projets » (CP) et la CSF devient la « Commission financière » (CF). <input type="checkbox"/> Les deux règlements relatifs à ces commissions seront mis à jour en début d'année 2017. <input type="checkbox"/> les directives de gestion financière des AM ont été mises à jour début 2016. <input type="checkbox"/> De même, les critères d'évaluation des projets et procédures sont en cours de révision.  <input type="checkbox"/> Les Directives et règlements sont transmis à chaque nouveau membre du Conseil et des différentes commissions.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
	2. Les instances de la Fédération sont constituées de personnes compétentes et disponibles	<input type="checkbox"/> Assurer que le Conseil et les commissions soient au complet.	<input type="checkbox"/> Selon les statuts de Latitude 21, le Conseil est composé de neuf membres élus pour une période de quatre ans. Celui-ci étant arrivé au terme de son mandat à la fin 2016, ses membres ainsi que le président ont été élus pour un nouveau mandat de quatre ans lors de l'AG de décembre. Avec trois membres sortants et la nomination de deux nouveaux membres, il reste un poste vacant. Des élections complémentaires auront lieu lors de l'AG de juin 2017. <input type="checkbox"/> Le Conseil a mené des consultations afin de présenter un candidat pour le poste de président de Latitude 21. Il s'est notamment adressé à M. Studer, ancien conseiller d'État, qui s'est déclaré intéressé par cette fonction et prêt à l'assumer en précisant toutefois qu'il serait, cas échéant, disponible à l'automne 2017. Le président en fonction a accepté d'être à nouveau candidat à la présidence de Latitude 21 et assume cette fonction jusqu'à l'AG de l'automne 2017, date à laquelle M. Studer deviendrait président de Latitude 21. <input type="checkbox"/> La Commission des projets a compté deux démissions et deux nominations. Elle est à la recherche d'un membre avec un profil « santé » pour renforcer ses rangs. <input type="checkbox"/> Concernant la Commission financière, quatre membres dont le président ont démissionné dans le courant de l'année. Une cinquième démission est annoncée pour fin mars 2017. Les modifications apportées aux prérogatives de la Commission lui permettront de fonctionner à l'avenir avec un nombre restreint de membres. M. Stritt, membre de la CSF depuis plusieurs années a accepté d'en assumer la présidence dès le mois de janvier 2017. La Commission cherche un à deux membres pour renforcer ses rangs. <input type="checkbox"/> La Commission d'information et de communication a vu quant à elle le départ de l'un de ses membres ainsi qu'une nouvelle nomination. Elle souhaiterait intégrer une personne supplémentaire disposant d'un réseau et de compétences en matière de relations médias.
<b>5.1.2</b> Des partenariats sont établis avec des	3. Latitude 21 conclut au moins un accord de partenariat	<input type="checkbox"/> Poursuivre les discussions avec la Banque cantonale neuchâte-	<input type="checkbox"/> Une demande de soutien à la prochaine campagne sera en principe adressée à la LoRo ainsi qu'à

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
acteurs économiques pour le financement des activités de communication de Latitude 21		<p>loise pour la mise en place d'un partenariat à long terme.</p> <input type="checkbox"/> Etablir une liste ciblée de partenaires potentiels	<p>la BCN en début d'année 2017</p> <input type="checkbox"/> Dans l'optique de la prochaine campagne, une nouvelle liste de partenaires potentiels est en cours d'élaboration. <input type="checkbox"/> Une série de consultations a eu lieu depuis l'automne et se poursuivra dans le courant du premier semestre 2017. <input type="checkbox"/> Voir réalisé sous 5.1.2/3.
<b>5.1.3</b> Les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés sont mis à disposition du secrétariat	4. Latitude 21 renforce son secrétariat	<input type="checkbox"/> Augmenter le temps de travail de la secrétaire générale adjointe	<input type="checkbox"/> L'augmentation de l'équivalent plein temps de 0.2 poste du secrétariat en début d'année 2016 permet de palier au problème chronique des heures supplémentaires. Le solde des heures supplémentaires en fin d'année 2016 est insignifiant.
		<input type="checkbox"/> Mettre à jour les cahiers de charges du secrétariat sur une base annuelle	<input type="checkbox"/> Les cahiers des charges sont à jour.
		<input type="checkbox"/> Evaluer les besoins du secrétariat en termes de ressources humaines.	<input type="checkbox"/> La mise en place d'un système de décompte d'heures permet de calculer le temps de travail effectif passé sur les différents centres de coûts. Il en ressort principalement que le temps imparti à l'information et à la communication représente environ 30% du travail du Secrétariat. 45% sont imputés à des travaux administratifs. Environ 20% du temps est imparti à l'amélioration de la qualité des projets des AM. Le solde est réparti entre la mobilisation des ressources financières provenant de l'aide publique et à la valorisation du savoir et la mobilisation des compétences.
<b>5.2.1</b> Le développement institutionnel des AM est soutenu par la fédération	5. Latitude 21 soutient les AM dans leur développement organisationnel	<input type="checkbox"/> Organiser une rencontre avec l'AM à sa demande ou sur demande des commissions technique et de suivi financier ou du secrétariat	<input type="checkbox"/> Le Secrétariat a proposé une rencontre à la nouvelle association membre Projet Sud après son admission, afin de faire plus ample connaissance avec ses représentants et de présenter le processus de dépôt de projet notamment. A l'avenir, le Secrétariat souhaite proposer une rencontre de ce type à l'issue de chaque nouvelle admission.
		<input type="checkbox"/> Identifier de façon claire les besoins des AM	<input type="checkbox"/> Un questionnaire routinier de satisfaction des AM a été diffusé en début d'année. Les résultats compilés ont permis d'identifier des points nécessitant des améliorations. Il en est ressorti principalement que les critères d'évaluation ainsi que la procédure de dépôts de projets

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiser des événements avec les AM dans le but de renforcer le sentiment d'appartenance à la Fédération</li> </ul>	<p>restent complexes et que le travail de la CIC n'est pas suffisamment connu des associations membres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sur la base des résultats du questionnaire, Latitude 21 a organisé une journée de rencontre en novembre avec ses membres avec l'objectif d'améliorer la façon dont elle remplit sa mission. Grâce aux échanges riches qui ont eu lieu pendant cette journée, Latitude 21 va mettre en place un plan d'action en début d'année 2017.</li> </ul>
<b>5.3.1</b> La participation active des partenaires locaux continue d'être assurée	6. Latitude 21 veille à ce que les partenaires locaux sont associés sur un pied d'égalité à la planification, la mise en œuvre et à l'évaluation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mettre en évidence dans les demandes de contribution, les rapports intermédiaires et les rapports finaux, les actions menées par l'organisation locale</li> <li><input type="checkbox"/> Veiller à ce que les AM apportent le soutien nécessaire à l'organisation partenaire pour assurer ce soutien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Une rubrique spécifique « partenaire local » existe dans les canevas qui sont mis à disposition des AM.</li> <li><input type="checkbox"/> La CT veille à ce que ce point soit respecté lors des dépôts de projets et dans les rapports fournis</li> </ul>
	7. Si nécessaire, les AM renforcent les capacités des partenaires locaux, porteurs de dynamiques et d'initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Veiller à ce que les organisations locales soient ancrées dans le terrain et y disposent de relais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La CT veille à ce que ce point soit respecté lors des dépôts de projets et dans les rapports fournis.</li> </ul>
<b>5.3.2</b> Latitude 21 compte davantage d'associations membres	8. Latitude 21 continuera à assurer le traitement rapide des demandes d'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accueillir 1 ou 2 nouveau membre par année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lors de l'AG de juin, l'Association Projets Sud a intégré la fédération. Deux demandes d'admission sont en cours d'analyse et pourront le cas échéant être proposées à l'AG en 2017.</li> <li><input type="checkbox"/> L'Association Mail-Mali a quant à elle annoncé sa démission avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'Association de soutien au CESER a quant à elle décidé de se dissoudre, estimant être arrivée au terme de sa mission. Elle n'est ainsi <i>de facto</i> plus membre de la fédération.</li> </ul>
<b>5.3.3</b> Le dialogue entre Latitude 21, le Fédération et les offices compétents de l'administration fédérale est renforcé	9. Latitude 21 renforce le dialogue et la collaboration notamment avec les membres du Fédération et la DDC	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Préparer plus en amont les séances du fédéréseau</li> <li><input type="checkbox"/> Prendre part de ma-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le Fédération s'est retrouvé à plusieurs reprises en 2016, dans le cadre de séances de coordination ordinaires ainsi qu'à l'occasion d'échanges informels sur diverses thématiques. A l'initiative de Latitude 21, une rencontre d'échange d'expérience en matière de partenariats avec les communes réunissant quatre fédérations cantonales a eu lieu en décembre.</li> <li><input type="checkbox"/> Une réflexion est en cours au sein du Fédération afin d'améliorer la coordination entre les fédérations cantonales.</li> <li><input type="checkbox"/> Latitude 21 a participé à une série</li> </ul>

<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités spécifiques</b>	<b>Résultats spécifiques-indicateurs</b>	<b>Réalisés en 2016</b>
		<p>nière plus active aux initiatives du Fédéréseau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Participer de manière plus régulière aux groupes de travail du Fédéréseau</li> <li><input type="checkbox"/> Dans le cadre des activités de la Latitude 21, faire appel de manière systématique aux offices fédéraux concernés pour des questions touchant à leur domaine de compétence.</li> </ul>	<p>d'actions de plaidoyer coordonné au niveau du Fédéréseau. Voir réalisé n° <u>B1/1</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Latitude 21 fait partie d'un groupe de travail composé de la Fédévaco et de la FGC portant sur la spécificité du Fédéréseau.</li> <li><input type="checkbox"/> Participation à une rencontre inter-CT.</li> <li><input type="checkbox"/> En 2012, la DDC a mis sur pied une exposition sur le thème du gaspillage alimentaire intitulée « Jeter des denrées alimentaires : c'est idiot ». Latitude 21 s'est adressée à la DDC afin de savoir si l'exposition pouvait être empruntée dans le cadre de sa campagne « A table, tous responsables ! ». L'exposition ayant été démontée, la DDC a aiguillé Latitude 21 sur une autre exposition interactive réalisée par l'Association Foodwaste avec l'appui de l'OFAG. L'exposition sera présentée dans le courant du premier semestre au public neuchâtelois ainsi qu'aux écoles qui auront la possibilité de bénéficier de visites guidées.</li> </ul>
<b>5.4</b> Les relations entre les AM et les partenaires de la fédération sont assurées par Latitude 21	10. Latitude 21 coordonne la transmission des informations pertinentes entre ses AM et ses différents partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informer les AM sur les relations de la fédération avec les autorités cantonales, communales et fédérales ainsi qu'avec le Fédéréseau</li> <li><input type="checkbox"/> Informer le Conseil des projets de contact et de collaboration entrepris par les AM avec des partenaires ou des interlocuteurs publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les AM sont informées à l'occasion des AG qui ont lieu deux fois par an, via les lettres d'informations ainsi que par voie électronique pour des informations importantes.</li> <li><input type="checkbox"/> Aucun projet n'a été porté à la connaissance de Latitude 21 en 2016.</li> </ul>

## 2. OFFICE D'ORGANISATION (OORG)

### Réformes de l'État

En tant qu'entité responsable du programme des réformes (PRE), l'OORG a consacré une grande partie de ses travaux aux différents projets découlant de ce programme durant l'année écoulée. La plupart des projets ont passé de la phase de conception à celle de réalisation. L'approche transversale d'une gestion basée sur les prestations devient ainsi tangible : le nouveau rapport sur le budget, les accords GestionNE, le système d'information et de gestion (SIGE), ainsi que le nouvel intranet, se réalisent en intégrant l'approche prestations. Dans ce système, SIGE joue un rôle essentiel puisque c'est l'outil technique qui permettra de gérer les finances, les ressources humaines et la logistique de manière intégrée.

La réalisation de SIGE a bien avancé en 2016 et permettra une phase de tests élargie durant l'année prochaine en vue d'une mise en production au 1<sup>er</sup> janvier 2018. En avril 2017 déjà, le nouvel outil budgétaire sera mis en place. Cet outil a été testé en 2016 par 12 services pilotes. Une maquette du nouveau rapport sur le budget a été élaborée.

Les travaux de réalisation ont également commencé pour la refonte de l'intranet qui sera le portail d'accès aux prestations des services centraux. Dans cette optique, ceux-ci ont travaillé ensemble et ont établi un catalogue commun des prestations des services centraux. Ils en ont structuré le contenu selon une logique commune de façon à les rendre compréhensibles aux utilisateurs.

Des séances d'information ont été organisées pour assurer l'information des services. Un accompagnement du changement permet aux services de se familiariser, d'approfondir et de discuter des changements inhérents à la mise en production du nouvel outil et de leur permettre d'anticiper des changements organisationnels qui seront nécessaires. Un programme de formations a été établi pour former les collaboratrices et collaborateurs aux nouveaux outils.

En parallèle, l'introduction du nouveau système de gestion (GestionNE) se poursuit auprès des services. Dans le cadre de la gouvernance des partenariats, un inventaire des partenariats a été établi et divers formations aux nouveaux outils dispensées.

La commission de gestion, qui accompagne le programme des réformes, a été informée en été sur l'avancement des travaux.

### **Exploitation de l'OORG**

Dans le cadre des tâches courantes, l'OORG a continué de soutenir et de conseiller les services dans le cadre de sa fonction de centre de compétences dans les domaines suivants :

- gestion de projets ;
- systèmes de gestion ;
- contrats de prestations ;
- processus ;
- mobilité.

Sur le plan des ressources humaines, à l'automne 2016, le chef de l'OORG a donné sa démission pour la fin de l'année 2016 afin de donner une nouvelle orientation professionnelle à sa carrière.

## **3. SERVICE FINANCIER**

### **3.1. Introduction**

La nouvelle organisation du service s'est progressivement mise en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, selon les quatre domaines suivants :

- Domaine "Planification, analyses et contrôle" constitué des anciens domaines "Politique financière" et "Contrôle de gestion" ;
- Domaine "Gestion des comptes et trésorerie" constitué des anciens domaines "Gestion comptable" et "Gestion financière" ;
- Office du recouvrement de l'État (abréviation : OREE), anciennement office du contentieux général de l'État ;
- Domaine de soutien "Qualité et risques", nouveau domaine devant permettre d'assurer une démarche de qualité et de contrôle des risques dans le service. Face aux exigences croissantes en matière de légalité et de transparence imposées aux services financiers publics et privés, un tel domaine est devenu essentiel. Par ailleurs, le bureau des assurances est rattaché à ce domaine.

En 2016, la dotation du service était de 33,2 EPT, dont plus de la moitié (17,9 EPT) dans le domaine du recouvrement. L'objectif-cible est à terme de 35,6 EPT, y compris la création en 2017 de 1,4 EPT autofinancés à l'OREE (mandats aux communes, recouvrement LAMal) et la reprise en 2017 et 2018 de 1,4 EPT financés auparavant par les Réformes de l'État. Ces chiffres tiennent par ailleurs compte de la réduction d'au total 1,0 EPT (réduction de taux

d'activités sur les postes existants ou à créer) en lien avec les suppressions d'effectifs décidés dans le cadre de la 2<sup>ème</sup> étape des mesures d'assainissement.

Suite à la vente projetée du bâtiment de Musée 1 par Prévoyance.ne, le service financier s'est installé dans de nouveaux locaux à Plan 30 à fin août 2016.

Enfin, le chef du SFIN a démissionné pour le 30 de novembre 2016. La période d'intérim est assurée par le chef du domaine Planification, analyse et contrôle et adjoint au chef de service.

### 3.2. Planification, analyses et contrôle (PAC)

En matière de politique financière, l'exercice 2016 s'est caractérisé par :

- le traitement au Grand Conseil du rapport 15.055 relatif au programme d'assainissement des finances de l'État en réponse à la motion 13.186, le budget 2017 ;
- un budget 2017 hors des limites du frein, qui n'a été adopté que de justesse par le Grand Conseil à la majorité qualifiée de 3/5<sup>ème</sup> ;
- au vu du résultat prévisionnel du budget 2017 et du PFT 2018-2020, un 2<sup>ème</sup> train de mesures d'assainissement a été présenté à titre complémentaire au Grand Conseil en même temps que le budget 2017.

Par décret du 22 juin 2016, le Grand Conseil a pris acte du rapport 15.055 portant sur un programme d'assainissement des finances d'un ordre de grandeur de 155 millions de francs, et mandaté le Conseil d'État de proposer les mesures y relatives dans le cadre des budgets subséquents ou par le biais de rapports distincts. Le législatif a également pris connaissance des conclusions du rapport de l'institut BAKBASEL mandaté afin d'établir la situation financière du canton en comparaison intercantonale.

La préparation du budget 2017 s'est révélée être un exercice particulièrement périlleux. Malgré des efforts conséquents sur les charges et l'intégration de plusieurs mesures d'assainissement (dont celles issues du rapport 15.055), le projet présenté par le Conseil d'État présentait un déficit de 68,9 millions de francs, alors que, compte tenu d'un volume d'investissements projetés de 63 millions, le déficit maximum autorisé par le frein était de 13,4 millions. En cause : le recul brutal des montants à recevoir au titre de la RPT et de l'impôt des entreprises, dont l'ampleur de la baisse cumulée de 53 millions de francs n'est apparue qu'en fin de procédure budgétaire. Il n'était ainsi matériellement plus possible d'intégrer des mesures additionnelles et d'inscrire le budget 2017 dans les limites ordinaires du frein à l'endettement. Sans ce recul de revenus, le déficit aurait pu respecter les limites ordinaires autorisées. En raison de cette chute cumulée de deux sources importantes de revenus, le Conseil d'État a évoqué les circonstances extraordinaires prévues par la LFinEC pour demander au Grand Conseil la levée des mécanismes du frein à l'endettement, moyennant l'obtention d'une majorité de 3/5<sup>ème</sup>.

Pour autant, le Conseil d'État ne pouvait se contenter d'observer cette situation sans agir, ce d'autant qu'une croissance significative des revenus n'est pas attendue avant 2019 ou 2020. C'est dans cette optique qu'au début du mois d'octobre il a transmis au Grand Conseil, dans un rapport d'information séparé (16.041), les orientations politico-financières portant sur un objectif d'économies de 100 millions à réaliser sur trois ans, ainsi que les mesures pour y parvenir. Cette deuxième étape du programme d'assainissement des finances a donné lieu au dépôt d'une série d'amendements par le Conseil d'État, qui permettaient de réduire le déficit du budget 2017 d'environ 13 millions de francs, sans que cela soit toutefois suffisant pour retourner dans les limites prévues par le frein à l'endettement.

Le traitement du budget 2017 a donné lieu à d'après discussions et à de multiples amendements supplémentaires, tant au sein de la commission des finances, que durant la session du Grand Conseil, qui a dû être prolongée pour l'occasion.

C'est finalement par deux voix d'écart favorables que le budget 2017 a été adopté peu avant minuit le 15 décembre 2016, à la majorité qualifiée. Hors frein, le déficit de 50 millions de francs, fruit d'un compromis politique patiemment construit grâce à la médiation du Conseil

d'État, est juste suffisant pour assurer le financement des charges de fonctionnement sans devoir emprunter. Le budget des investissements, qui n'a pas fait l'objet d'amendement, demeure à 63 millions de francs.

Outre la préparation de préavis et de réponses à des consultations fédérales, un appui ponctuel a été apporté dans la préparation des conférences suisse et latine des directeurs/-trices cantonaux des finances, dont les thématiques portaient notamment sur la RIEIII, l'optimisation de la RPT, la révision de la LTVA ou encore le Programme de stabilisation fédéral 2017-2019.

Sur le plan interne, le domaine PAC a coordonné dans le cadre du SIGE (système d'information et de gestion financière) une phase pilote réunissant 12 services en vue de tester le nouvel outil de budgétisation (BPC), et de nouvelles procédures de budgétisation. Il a également activement participé avec le service informatique à la mise au point de l'outil de même qu'à la préparation des structures analytiques et du plan comptable MCH2 dans les services. Le nouveau système, qui sera introduit en 2017 (procédure budgétaires 2018), permettra entre autres la mise en œuvre d'une comptabilité analytique par prestations.

### 3.3. Gestion des comptes et trésorerie (GCT)

Le début de l'année 2016 a été marqué par la finalisation et la validation des conceptions détaillées du projet SIGE, suivies par une réorganisation du projet et le démarrage des réalisations sous la responsabilité du chef du SIEN. La responsabilité fonctionnelle *Finances* du projet a été confiée au chef de domaine GCT.

Durant toute l'année 2016, le domaine GCT, et particulièrement son centre d'appui, a été très fortement impliqué dans les différents groupes de travail SIGE pour finaliser les conceptions détaillées avec l'aide de consultants SAP et des chefs de projets du SIEN. L'accent a été mis également sur l'intégration des logiciels métiers dans SAP pour refondre la quarantaine d'interfaces existantes. Une planification a été établie jusqu'en 2017 pour la réalisation, les tests et la formation. Le centre d'appui a repris les rôles de toute la partie comptable du développement de SATax (logiciel des impôts pour les personnes morales). Les activités du domaine GCT liées à SIGE et SATax continuent en 2017 ; le projet est prioritaire pour le SFIN.

En 2016, le domaine GCT a également contribué à soutenir le DJSC dans les négociations relatives aux dossiers de Prévoyance.ne.

Avec la mise en place opérationnelle de la nouvelle organisation du service, des changements de rôles importants visant à professionnaliser certains aspects de la gestion comptable et de la trésorerie ont été apportés. Cette réorganisation ne pourra être complètement finalisée qu'avec l'introduction de SIGE, début 2018.

Les premiers effets se sont traduits entre autres par une mise en place d'une approche des risques au niveau de la trésorerie, ainsi qu'un inventaire des comptes courants et bancaires de l'ACN, une documentation du processus et un planning détaillé de bouclage ou encore un renforcement des contrôles des comptes de bilan en liaison avec les services.

Le centre d'appui a aidé le service des contributions à améliorer la gestion de son compte de chèque postal, contribué à simplifier la saisie en masse des remboursements d'impôts forfaitaires, repris des services les tâches liées aux remboursements des notes de crédits fournisseurs, et apporté les corrections nécessaires au processus des encaissements via le Guichet Unique suite à un changement de la société en charge.

Malgré ces améliorations, de nombreuses difficultés sont apparues. La large décentralisation des tâches comptables dans les services ne facilite pas une certaine professionnalisation jugée aujourd'hui nécessaire. Ces aspects devraient être repris dans la mise en œuvre opérationnelle de SIGE, en lien avec le transfert de tâches des services vers le SALI et leur automatisation. Il conviendra en outre également de prendre contact avec certains services afin de modifier leurs schémas comptables, de documenter et clarifier les contrôles effectués durant l'exercice et de mettre en place de véritables contrats de prestations (SLA), notamment en lien avec le trafic

des paiements. Ces améliorations futures devront toutefois être priorisées en fonction du projet SIGE.

#### *Gestion de la trésorerie et de la dette*

Au vu de la persistance des conditions régnant sur le marché monétaire et la mesure prise par la BNS d'appliquer des taux négatifs sur les excédents de liquidités des établissements bancaires de notre pays, les établissements financiers répercutent les coûts de la mesure prise par la BNS sur les comptes créditeurs des clients institutionnels et des personnes morales. Ainsi, des seuils de liquidités nous sont appliqués à partir desquels une taxe est prélevée, ce qui complique notre gestion des liquidités. Même si les taux pratiqués actuellement sur le marché des capitaux nous permettent d'emprunter à des conditions très attractives à court et long terme, les conditions sur nos comptes courants sont négatives au-delà d'un certain niveau de liquidités et les opérations sur swap sont inversées, ce qui pénalise les couvertures de taux. Dans ce contexte, un suivi quotidien et minutieux de la trésorerie et des marchés est nécessaire pour réduire le risque et les pertes, même si ces dernières sont actuellement minimales (moins de 5'000 francs sur 2016).

Au cours de l'année 2016, un emprunt, contracté en 2009 au taux de 2,4 %, est arrivé à échéance pour un montant de 50 millions de francs. Le remboursement de l'emprunt échu et les besoins supplémentaires en trésorerie nécessaires en fin d'année ont été financés par des emprunts à court terme pour un montant total de 255 millions de francs. Ainsi, nos besoins actuels de liquidités sont couverts par des emprunts à court terme à des taux Libor négatifs (taux oscillant entre 0,0 % et -0,6 %) dans les limites des possibilités imposées sur nos comptes. En procédant ainsi, le service financier a pour objectif de financer entre 10 % et 15 % de la dette en emprunts à court terme, afin d'une part de profiter des taux actuels négatifs, et d'autre part de permettre d'augmenter notre flexibilité dans la gestion quotidienne des liquidités au vu des pénalités appliquées par les banques sur nos comptes courants. Actuellement, notre financement moyen à court terme est inférieur à 5 % (environ 4 % en moyenne annuelle par rapport au montant de la dette au 31.12.2016) du fait des plafonds imposés sur nos comptes.

Au vu de ces éléments, la dette consolidée est passée de 1,23 milliard à fin 2015 à 1,30 milliard de francs au 31.12.2016. Malgré cette augmentation, les taux pratiqués sur les marchés des capitaux et les conditions avantageuses des emprunts à court terme ont permis de diminuer le taux moyen périodique de la dette de 2,38 % à 2,20 %.

#### **TVA**

Compte tenu d'autres priorités, des réorganisations en cours (SIGE) et de l'absence de sollicitations des services, la cellule TVA ne s'est pas réunie en 2016. Dans le cadre du SIGE, des réflexions sont en cours en vue de centraliser partiellement la gestion des décomptes TVA auprès du service financier. La révision partielle de la LTVA a été adoptée le 30 septembre 2016 par les Chambres fédérales. Plusieurs améliorations importantes pour les collectivités ont été intégrées, telles que le relèvement du seuil déterminant l'assujettissement à 100'000 francs de chiffre d'affaires réalisé envers des tiers, ou l'exclusion du champ de l'impôt des prestations entre sociétés, établissements ou fondations créées par les collectivités et ces mêmes collectivités.

### **3.4. Qualité et risques (QRI)**

Nouveau domaine à proprement parlé, créé en 2016, il vise à élaborer et mettre en œuvre une standardisation des processus de gestion du service et des projets auxquels il participe. La mise en place d'une cartographie des processus du service financier, de conduite des finances et de gestion des assurances est quasiment achevée et servira de base pour la mise en place d'un système de contrôle interne.

Une autre mission du domaine QRI est la planification et conception de la stratégie de test de validation des services centraux sur le projet SIGE, phase cruciale permettant d'avoir un système de qualité en 2018.

### *Assurances*

Le bureau des assurances a débuté une première analyse concernant le lancement des marchés publics en 2017. Il faudra attendre au plus tôt la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2017 pour savoir si l'une ou l'autre partie aurait intérêt à continuer ou à résilier les contrats au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cela dépendra de l'évaluation des différents contrats au vu de leur évolution respective et de la position des assureurs qui serait différente en fonction de la sinistralité et de la tendance du marché.

À l'heure actuelle, il faut s'attendre à devoir lancer un appel d'offre pour la LAA et la RC. Les deux autres branches (assurance de choses combinées et flotte véhicules à moteur) pourraient être renouvelées tacitement.

Par ailleurs, le bureau des assurances a appuyé le service des ressources humaines en matière de contrôle et de gestion dans la prise en compte des cas d'accidents liés à la LAA. Ceci a permis un meilleur suivi des dossiers, ainsi qu'un traitement plus efficient. Ce partenariat se poursuivra en 2017.

### **3.5. Office du recouvrement de l'État (OREE)**

L'encaissement global, toutes créances confondues, représente près de 43,7 millions de francs, sur un montant de créances cumulées de quelques 148,6 millions. L'exercice 2016 permet en outre de diminuer globalement le solde à l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (donc à fin d'année 2016) de 7 % par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le taux d'encaissement global est de 30 %, sans compter les encaissements sur relance. Les amortissements sont relativement stables.

La différence de report à l'ouverture est liée aux informations communiquées par l'application métier responsable. Elle ne génère par contre aucune distorsion comptable au niveau du bilan de l'État.

Les activités de désendettement génèrent un encaissement de l'ordre de 4,9 millions de francs pour l'exercice 2016 dont 1 million est attribué à l'impôt courant.

La cellule de relance a réalisé un encaissement brut global de 9,3 millions de francs (toutes créances confondues), soit 6,8 % de plus qu'en 2015. La part totale attribuée à l'État est d'environ 4,5 millions, dont 3,4 sont attribués à l'impôt cantonal. En outre, un montant de près de 1,3 millions de francs issu des encaissements sur relance va être reversé au service de l'action sociale.

L'office a encaissé durant l'exercice 2016 un montant total de près de 53 millions de francs entre les créances en cours et la gestion de relance des actes de défaut de biens.

Dans le cadre de ses nouvelles prestations, l'office a repris la gestion du recouvrement communal de la ville de Neuchâtel ainsi que des actes de défaut de biens de la ville de La Chaux-de-Fonds.

**Type de créances : total toutes créances confondues****CREANCES GERES PAR LE CONTENTIEUX**

(En millions de francs)

Mouvements	2016	2015
Solde en début d'année	20,1	32,9
Différence report à l'ouverture	53,0	
Nouvelles créances transmises	75,5	74,3
<b>Total</b>	<b>148,6</b>	<b>107,2</b>
Encaissements	43,7	50,7
Amortissements	37,2	36,4
<b>Solde en fin d'année</b>	<b>67,7</b>	<b>20,1</b>
<b>Encaissement sur relance ADB</b>	<b>9,3</b>	<b>8,7</b>

**4. SERVICE DES CONTRIBUTIONS****4.1. Considérations générales et évolution de la taxation**

Les comptes enregistrent les acomptes facturés durant l'année 2016 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 2017 est basée sur le résultat de la taxation.

En 2016, l'ensemble des données des déclarations d'impôts ont été numérisées, notamment par le biais du guichet unique (23'372 déclarations transmises, soit près d'un quart du total des 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.

Les statistiques de la centrale téléphonique sont éloquentes, plus de 96'200 appels ont été enregistrés, plus 24'100 courriels reçus et environ 22'000 personnes se sont présentées à nos guichets. Tous ces chiffres démontrent le volume important des sollicitations des citoyens.

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. Le résultat de cette mutation se traduit par un nombre toujours plus important de dossiers transmis au secteur de l'expertise et de la soustraction.

Les cadres du service ont parfaitement assimilé la nouvelle philosophie et pris les mesures pour mettre en place les nouveaux outils et méthodes de travail. Le service a poursuivi la mise en place de la nouvelle structure en élaborant les cahiers des charges des formateurs et cadres intermédiaires. L'objectif est toujours 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. Améliorer l'efficacité, c'est donc aussi améliorer le rendement de l'impôt.

En automne 2016, l'entier du service a été regroupé à La Chaux-de-Fonds. Ainsi, les collaborateurs de la rue du Musée ont été transférés dans des locaux sis à Espacité à La Chaux-de-Fonds. Cette opération s'est déroulée sans fermeture du service.

S'agissant de la taxation, le rythme soutenu de ces dernières années n'a pas faibli malgré la réorganisation qui touche le SCCO. Les mesures introduites dans le cadre de la réorganisation et la rapidité des travaux de taxation permettent de maintenir un taux d'encaissement élevé des impôts.

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. Il a également participé à la mise en place en collaboration avec le DEAS du concept de la lutte contre les abus. A l'invitation de quelques communautés du canton, des collaborateurs du service ont présenté l'amnistie, en soirée. Ce fut une expérience enrichissante.

Sur le plan législatif, 2016 a été calme, à l'exception des travaux budgétaires qui ont fortement sollicité le service. Traditionnellement, il a répondu à diverses consultations fédérales et a participé à diverses réflexions sur la fiscalité tant des personnes physiques que morales.

Sur le plan conjoncturel, l'année 2016 a été très difficile et a été marquée par le manque de visibilité des entreprises. Cela s'est traduit par un recul important des recettes des personnes morales. Notre économie portant principalement sur l'exportation, les divers événements internationaux (terrorisme, Brexit...) ont fortement influencé le volume des affaires et provoqué un fort ralentissement. Au niveau des impôts des personnes physiques, la tendance a été moins marquée. La fin de l'année a été marquée par une avalanche de dossiers d'amnistie. Le Conseil d'État a donc pris la décision de repousser de trois mois l'échéance de cette dernière.

Malheureusement, l'année 2016 a débuté par la découverte d'un détournement d'un montant de 4 millions de francs par un ancien collaborateur. Cette fraude, qui s'est étendue sur une quinzaine d'années, a pu être découverte suite à de nouveaux processus et contrôles et à la réorganisation du service. Des mesures de fond ont été prises pour optimiser les processus et la gestion des droits d'accès informatiques. De nouvelles compétences devront être apportées au service dans le domaine du contrôle et de la comptabilité, Malgré cette fâcheuse affaire le fonctionnement du service et les prestations envers les contribuables n'ont pas été affectées.

## ***Impôt direct***

### Personnes physiques

Durant l'année 2016, le service des contributions a examiné et traité les dossiers fiscaux 2015 de 110'624 contribuables, dont 105'584 contribuables domiciliés dans le canton et 5'040 cas d'assujettissement partiel (domicile à l'extérieur du canton et successions non-partagées). À cela s'ajoutent 12'714 contribuables soumis à l'impôt à la source et inscrits au rôle d'impôt comme sourciers purs. De plus 3'781 taxations spéciales, au titre de prestations en capital, sont imposées séparément.

Les comptes reflètent l'état de la taxation à la date du bouclage des comptes de l'exercice 2016, le 6 janvier 2017 au soir. À cette date, un certain nombre de taxations ne sont pas enregistrées. Il s'agit notamment de déclarations d'impôt déposées tardivement, de contribuables arrivés en fin d'année, d'enquêtes ou expertises en cours, de dossiers complexes, de décès, de procédures d'inventaire, etc. Aussi, les chiffres sont eux aussi incomplets et doivent en conséquence être interprétés prudemment.

Pour rappel, les comptes de l'État ne sont pas établis sur la base de la taxation, mais sur celle de la facturation provisoire de l'impôt 2016, les bordereaux soldes de la taxation 2015, les rectifications de taxations plus anciennes, les amendes, rappels et comptes d'insuffisance d'impôt.

L'impôt sur le revenu et la fortune des personnes physiques atteint 716,8 millions de francs (au budget : 718,1 millions de francs), contre 720,9 millions de francs en 2015. Cette légère baisse est expliquée par le début d'un léger tassement de la conjoncture, qui n'a pas été totalement compen-

sé par les effets de l'amnistie malgré des chiffres supérieurs à l'année précédente. En effet, en 2016, le montant des rappels d'impôt et d'insuffisance s'est élevé à 19,7 millions de francs contre 15,3 millions de francs en 2015. L'impôt sur le revenu et la fortune sans les rappels d'impôt s'élève à 697,1 millions de francs contre 705,6 millions de francs en 2015, 684,7 millions de francs en 2014, 723,5 millions de francs en 2013, 730,7 millions de francs en 2012 et 700,8 millions de francs en 2011.

On note également une légère diminution du produit de l'impôt à la source, passant de 36,3 millions de francs en 2015 à 35,9 millions de francs en 2016. Le nombre moyen de contribuables soumis à cet impôt passe de 10'113 en 2015 à 9'570 en 2016.

#### Personnes morales

Au cours de l'année 2016, le service des contributions a traité les dossiers de taxation 2016 de 7'945 personnes morales. La conjoncture et les taux de change sont à l'origine de la chute des recettes. Les tranches facturées en 2016 ont été adaptées à la baisse selon les indications des entreprises pour tenir compte de la morosité de l'économie et de la conjoncture.

### ***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'État de domicile de ces derniers à celui où ils exercent leur activité lucrative.

La contribution versée par la France en 2016, basée sur les salaires des frontaliers en 2015, a été répartie selon décret du Grand Conseil à raison de 75% aux communes et 25% à l'État.

Comme les années précédentes, le montant figurant aux comptes 2016 a été adapté, conformément au principe d'échéance, ce qui signifie que les comptes 2016 comprennent le montant 2015 effectivement versé et un transitoire correspondant à la moyenne des quatre derniers versements effectués par la France.

### ***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 2 pour mille de l'estimation cadastrale des immeubles des personnes morales. Le résultat de 9 millions de francs est légèrement supérieur à celui de 2015 (8,9 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 2015, année durant laquelle le nombre de transferts immobiliers ayant donné lieu à une imposition était de 893, sur un total de 1'350, ces chiffres ont augmenté en 2016 pour les transactions imposables, au nombre de 935. Le total des transferts a également augmenté pour s'élever à 1'374. Les recettes 2016 de 26,3 millions de francs sont en revanche inférieures au budget et au résultat de l'année passée (27,2 millions de francs).

En revanche, le produit des lods augmente, avec 33,4 millions de francs en 2016 contre 26,6 millions de francs en 2015. Les montants sont supérieurs au budget. Le nombre de transferts immobiliers ayant donné lieu à la perception des lods augmente : 1'587 transactions en 2016, contre 1'468 en 2015. Certaines grosses transactions ont influencé les recettes.

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

De par leur nature 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 2016 de 22,2 millions de francs est supérieur à celui figurant au budget et à celui de l'exercice 2015 (18,4 millions de francs).

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

	<u>2016</u> en mio	<u>2015</u> en mio	<u>Différence</u>	
			en mio	en %
<b>Impôts directs</b>				
Personnes physiques				
<input type="checkbox"/> perception provisoire année courante .....	662.4	662.5	- 0.1	0.–
<input type="checkbox"/> bordereaux soldes taxation année précédente .....	22.6	29.2	- 6.6	- 22.6
<input type="checkbox"/> gains de loterie .....	0.6	0.5	0.1	20.–
<input type="checkbox"/> corrections taxations antérieures, insuffisances, rappels, amendes, etc., y.c. amnistie .....	31.2	28.7	2.5	8.7
<input type="checkbox"/> impôt à la source .....	<u>35.9</u>	<u>36.3</u>	<u>- 0.4</u>	- 1.1
Total impôt ordinaire personnes physiques.....	<u>752.7</u>	<u>757.2</u>	<u>- 4.5</u>	<u>- 0.6</u>
Personnes morales (perception provisoire année courante, bordereaux soldes année précédente, révisions antérieures, imputation forfaitaire) .....	<u>150.4</u>	<u>177.3</u>	<u>- 26.9</u>	- 15.2
<b>Total impôts directs</b> .....	<b>903.1</b>	<b>934.5</b>	<b>- 31.4</b>	<b>- 3.4</b>
Impôt des travailleurs frontaliers .....	11.4	11.4	0.–	0.–
Impôt foncier .....	9.–	8.9	0.1	1.1
Impôt sur les gains immobiliers .....	26.3	27.2	- 0.9	- 3.3
Droits de mutation (lods) .....	33.4	26.6	6.8	25.6
Impôt sur les succ. et donations entre vifs .....	<u>22.2</u>	<u>18.4</u>	<u>3.8</u>	20.7
<b>Total impôts</b> .....	<b><u>1'005.4</u></b>	<b><u>1'027.–</u></b>	<b><u>- 21.6</u></b>	<b><u>- 2.1</u></b>

Les chiffres ci-dessus correspondent aux comptes de l'État. 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 2015 des personnes physiques a évolué comme suit :

	<u>Taxation 2015</u> en mio	<u>Taxation 2014</u> en mio	<u>Différence</u>	
			en mio	en %
Impôt sur la fortune.....	65.–	62.6	2.4	3.8
Impôt sur le revenu (y c. impôt à la source) .....	<u>663.6</u>	<u>662.7</u>	<u>0.9</u>	0.1
Total.....	<u>728.6</u>	<u>725.3</u>	<u>3.3</u>	<u>0.5</u>

En ce qui concerne les personnes morales, la même comparaison des taxations 2015 et 2014 donne les chiffres suivants :

	<u>Taxation 2015</u>	<u>Taxation 2014</u>	<u>Différence</u>	
	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en %</u>
Impôt sur le capital .....	9.3	8.4	0.9	10.7
Impôt sur le bénéfice .....	<u>153.-</u>	<u>184.1</u>	<u>- 31.1</u>	- 16.9
Total.....	<u>162.3</u>	<u>192.5</u>	<u>- 30.2</u>	<u>- 15.7</u>

### **Résultat de la taxation 2015 par rapport au budget**

	<u>Comptes 2016</u>	<u>Budget 2016</u>	<u>Ecart</u>	
	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en mio</u>	<u>en %</u>
Impôt direct personnes physiques (facturation) .	716.8	718.1	- 1.3	- 0.2
Impôt à la source (année n+1) .....	35.9	34.1	1.8	5.3
Impôt travailleurs frontaliers .....	11.4	11.5	- 0.1	- 0.9
Impôt direct personnes morales (facturation).....	150.4	205.6	- 55.2	- 26.8
Impôt foncier.....	9.-	8.5	0.5	5.9
Impôt s/les gains immobiliers .....	26.3	28.-	- 1.7	- 6.1
Lods.....	33.4	29.-	4.4	15.2
Impôt sur les successions .....	22.2	17.5	4.7	26.9
Part à l'impôt fédéral direct.....	<u>72.3</u>	<u>76.-</u>	<u>- 3.7</u>	- 4.9
Total.....	1'077.7	1'128.3	- 50.6	- 4.5

## **4.2. Impôt direct 2016**

Le produit des impôts directs pour l'année 2016 se présente comme suit :

### **Taxation 2015, perception provisoire 2016, révisions antérieures**

		Fr.
<input type="checkbox"/> personnes physiques		
<input type="checkbox"/> perception provisoire impôt 2016.....	662'428'442.-	
<input type="checkbox"/> taxation 2015, bordereaux soldes.....	22'608'412.-	
<input type="checkbox"/> gains de loterie.....	555'853.-	
<input type="checkbox"/> amendes, frais de rappels, corrections des taxations antérieures, comptes d'insuffisances d'impôts et amendes, imputations forfaitaires, etc..., y.c. amnistie ....	<u>31'215'311.-</u>	
<input type="checkbox"/> sous-total.....	716'808'018.-	716'808'018.-
<input type="checkbox"/> impôt à la source .....		35'864'964.-
<input type="checkbox"/> frontaliers, versements compensatoires en application de l'accord franco-suisse .....		11'384'383.-
<input type="checkbox"/> personnes morales (perception provisoire 2016, bordereaux soldes 2015, insuffisances, imputations forfaitaires, etc...) .....		<u>150'371'326.-</u>
Total impôt direct.....		914'428'691.-

**Budget 2016**

<input type="checkbox"/> personnes physiques .....	718'150'000.–	
<input type="checkbox"/> impôt à la source .....	34'100'000.–	
<input type="checkbox"/> travailleurs frontaliers .....	11'500'000.–	
<input type="checkbox"/> personnes morales .....	<u>205'600'000.–</u>	
sous-total .....	969'350'000.–	<u>969'350'000.–</u>
<b>Moins-value par rapport au budget .....</b>		<u><b>54'921'309.–</b></u>

Le tableau ci-dessous reflète le résultat de la taxation. Les comptes quant à eux comprennent les tranches 2016 et les bordereaux soldes 2015 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>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
<b><u>1 Personnes physiques</u></b>						
Fortune	16'025'226'219	17'014'976'219	17'588'826'828	61'544'930	62'582'334	65'045'469
Revenu <sup>1</sup>	5'683'869'035	5'821'695'781	5'851'752'527	646'476'837	626'436'889	627'727'700
Impôt à la source (année n+1)				34'992'825	36'330'087	35'864'964
Nombre de contribuables <sup>2</sup>	120'641	121'819	123'338			
				743'014'592	725'349'310	728'638'133
<b><u>2 Personnes morales</u></b>						
Capital	45'649'964'000	50'387'540'000	56'924'255'000	7'622'454	8'394'042	9'284'940
Bénéfice	12'814'379'000	11'164'257'300	9'915'658'900	169'677'066	184'122'397	153'006'369
Nombre de contribuables	7'320	7'704	7'945			
				177'299'520	192'516'439	162'291'309
<b><u>RECAPITULATION</u></b>						
Fortune et capital	61'675'190'219	67'402'516'219	74'513'081'828	69'167'384	70'976'376	74'330'409
Revenu et bénéfice	18'498'248'035	16'985'953'081	15'767'411'427	851'146'728	846'889'373	816'599'033
Nombre de contribuables	127'961	129'523	131'283			
				920'314'112	917'865'749	890'929'442
+ Frontaliers, versement compensatoire français en application de l'accord franco-suisse du 11 avril 1983				10'642'488	10'746'896	10'944'898
				930'956'600	928'612'645	901'874'340

<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 12'714 contribuables inscrits au rôle d'impôt comme sourciers purs. Dans le solde restant de 110'624, figurent également 246 sourciers taxés selon la procédure ordinaire ultérieure art. 90 LIFD et 656 sourciers taxés de manière complémentaire ordinaire

### 4.3. Impôt sur les gains immobiliers

#### Détail de la taxation

Durée de propriété		Gain imposable Fr.	Produit de la taxation Fr.
Moins de	1 an	21'600.–	5'696.–
"	2 ans	405'300.–	120'656.–
"	3 ans	210'700.–	62'677.–
"	4 ans	415'300.–	115'391.–
"	5 ans	1'523'800.–	404'518.–
Plus de	5 ans	2'415'600.–	621'058.–
"	6 ans	1'893'900.–	445'100.–
"	7 ans	2'055'600.–	431'250.–
"	8 ans	6'072'900.–	1'340'207.–
"	9 ans	3'724'500.–	733'444.–
"	10 ans	695'000.–	104'854.–
"	11 ans	6'008'600.–	970'686.–
"	12 ans	2'732'600.–	389'247.–
"	13 ans	4'466'500.–	586'925.–
	14 ans et plus	188'413'200.–	19'951'178.–
<b>Total</b>		<b>221'055'100.–</b>	<b>26'282'887.–</b>

Taxation 2016.....	<b>26'282'887.–</b>
+ Frais de rappel .....	<u>4'840.–</u>
<b>Facturation 2016 .....</b>	<b>26'287'727.–</b>
+ Virements du contentieux.....	<u>579.–</u>
<b>Impôt sur les gains immobiliers 2016 (403300).....</b>	<b><u>26'288'306.–</u></b>

#### Nombre de relations soumises à l'impôt en 2016

Nombre de transferts avec impôt .....	935
Nombre de transferts sans gain .....	296
Nombre de transferts avec impôt différé .....	116
Nombre de transferts avec impôt inférieur à 100 francs .....	27

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

<b>Facturation 2016</b>	Fr.
Impôt payé par les personnes morales propriétaires d'un ou plusieurs immeubles en début d'année 2016 .....	6'590'269.–
Impôt payé par les institutions de prévoyance propriétaires d'un ou plusieurs immeubles en début d'année 2016 .....	<u>2'437'496.–</u>
<b>Impôt foncier 2016 (402300) .....</b>	<b><u>9'027'765.–</u></b>

#### 4.5. Estimation cadastrale

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

Sur 8'984 mutations enregistrées dans le fichier immobilier du service des contributions, environ 6'112 estimations cadastrales ont été communiquées durant l'année 2016 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 902 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 **641'006'000 francs**.

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

Contribuables	État du fichier immobilier		
	au 1er janvier 2016 en 1'000 francs	au 31 décembre 2016 en 1'000 francs	Evolution en 1'000 francs
Personnes physiques domiciliées dans le canton	14'290'523.–	14'529'398.–	238'875.–
Personnes physiques domiciliées hors du canton	1'533'801.–	1'579'359.–	45'558.–
Personnes morales, fondations, associations	7'657'431.–	8'028'943.–	371'512.–
Corporations publiques et divers	2'343'820.–	2'328'881.–	-14'939.–
<b>Total</b>	<b>25'825'575.–</b>	<b>26'466'581.–</b>	<b>641'006.–</b>

La délivrance d'extraits immobiliers ainsi que la révision payante d'estimations cadastrales ont généré des recettes pour un montant de **29'997 francs** alors que le budget prévoyait un montant de 40'000 francs.

#### 4.6. Impôt anticipé

##### **Evolution de l'impôt anticipé au cours des années 2013 à 2015**

<b>Année de taxation</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nombre de requêtes	25'504	23'472	20'369
Montant d'impôt anticipé imputé ou remboursé en francs	50'842'780.–	74'224'625.–	99'643'853.–
Rendement soumis à l'impôt anticipé en francs	145'265'087.–	212'070'356.–	284'696'724.–

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**

Sur la base du bilan 2015 des sociétés ayant leur siège dans notre canton, 3'950 estimations de la valeur des actions (actions, parts sociales et bons de jouissance) ont été effectuées en vue de l'imposition en fortune au 31 décembre 2016 des actionnaires.

##### **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 2016, nous avons restitué celle correspondant aux prestations échues en 2015, soit 215'680 francs pour 519 demandes contre 196'501 francs pour 549 demandes en 2015, lesquelles concernaient les revenus échus en 2014.

###### **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 2016 (taxation 2015) aux contribuables neuchâtelois, personnes physiques et morales, l'imputation forfaitaire d'impôt pour un montant total de 9'012'561 francs représentant 735 demandes sur formules DA-1, DA-2 et DA-3 (contre 682 demandes en 2015 pour un montant de 8'832'465 francs).

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

	Fr.
Part de la Confédération .....	8'141'326.–
Part du canton de Neuchâtel.....	435'751.–
Part des communes neuchâteloises .....	435'484.–

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

Districts	Nombre de requérants	Impôt anticipé	Rendements soumis à l'impôt anticipé
<b>Demandes d'imputations</b>		<b>Fr.</b>	<b>Fr.</b>
Neuchâtel	5'604	57'808'947	165'168'421
<i>(dont ville de Neuchâtel)</i>	<i>3'166</i>	<i>14'992'662</i>	<i>42'836'176</i>
Boudry	4'737	20'503'684	58'581'953
Val-de-Travers	1'814	1'629'531	4'655'804
Val-de-Ruz	2'536	4'160'624	11'887'498
Le Locle	1850	4'451'254	12'717'868
<i>(dont ville du Locle)</i>	<i>1'024</i>	<i>2'750'377</i>	<i>7'858'219</i>
La Chaux-de-Fonds	3'801	11'030'948	31'516'994
<i>(dont ville de La Chaux-de-Fonds)</i>	<i>3'575</i>	<i>10'768'743</i>	<i>30'767'836</i>
Demandes de remboursements	27	58'865	168'186
<b>Total des imputations et des remboursements</b>	<b>20'369</b>	<b>99'643'853</b>	<b>284'696'724</b>

**4.7. Droits de mutation et impôts de successions****Droits de mutation (lods)****Taxation 2016**

Taux d'imposition	Nb cas	Nb d'acquéreurs	Masse imposable Fr.	Montant dû Fr.
2.2 % 1ères acquisitions	386	654	233'433'950.–	5'135'547.–
2.2 % nouvelles constructions	317	532	297'120'450.–	6'536'650.–
2.2 % échanges	19	37	4'789'681.–	105'373.–
3.3 %	773	1'054	655'904'420.–	21'644'846.–
<b>Total</b>	<b>1'495</b>	<b>2'277</b>	<b>1'191'248'501.–</b>	<b>33'422'416.–</b>

	Fr.
<b>Facturation 2016</b> .....	<b>33'422'416.–</b>
+ Contentieux .....	<u>2'635.–</u>
<b>Droits de mutation 2016 (404300)</b> .....	<b><u>33'425'051.–</u></b>

En 2016, il a été enregistré 3'767 actes de transferts immobiliers dont 845 non taxés.

- 1'587 transferts ont été soumis aux lods
- 1'335 transferts ont été visés en franchise de lods

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

Successions .....	18'323'721.–
Impôt minimum .....	61'500.–
Donations .....	3'681'545.–
./ Restitutions et annulations antérieures .....	- 700'858.–
<b>Taxation 2016</b> .....	<b>21'365'908.–</b>
+ Frais de rappel .....	8'400.–
<b>Facturation 2016</b> .....	<b>21'374'308.–</b>
+ Impôt pour soustractions fiscales .....	786'272.–
<b>Impôt sur les successions et sur les donations entre vifs 2016 (405350) .....</b>	<b><u>22'160'580.–</u></b>

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

Taux d'imposition	Nombre d'héritiers	Impôts facturés Fr.
0%	495	0.–
3%	2'020	8'104'758.–
15%	188	3'710'253.–
18%	323	3'793'702.–
20%	15	366'111.–
21%	40	182'353.–
23%	52	394'734.–
24%	1	0.–
26%	48	192'362.–
31%	24	230'604.–
45%	64	1'348'844.–
<b>Total</b>	<b>3'270</b>	<b>18'323'721.–</b>

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

Taux d'imposition	Nombre de donataires	Impôts facturés Fr.
0%	0	0.–
3%	552	2'256'095.–
15%	24	244'854.–
18%	8	167'082.–
20%	2	16'319.–
21%	3	6'837.–
23%	0	0.–
24%	0	0.–
26%	0	0.–
31%	1	73'780.–
45%	15	916'578.–
<b>Total</b>	<b>605</b>	<b>3'681'545.–</b>

## 4.8. Perception

### *Impôt direct cantonal*

	Personnes physiques	
	2015	2016
Contribuables	122'275	123'338
	Fr.	Fr.
Report du solde débiteur	120'601'230.–	122'372'812.–
Débit	705'528'392.–	697'446'858.–
Montant à encaisser	826'129'622.–	819'819'671.–
Plus-values	48'168.–	0.–
Intérêts moratoires	8'123'542.–	4'747'569.–
Intérêts compensatoires actifs	1'041'787.–	853'207.–
Frais de sommations	176'858.–	145'064.–
Dépens	443.–	- 744.–
Crédit	690'415'799.–	684'956'441.–
Encaissements sur relances d'actes de défaut de biens	3'106'517.–	3'397'024.–
Total du crédit	693'522'317.–	688'353'465.–
Intérêts rémunératoires	0.–	0.–
Intérêts compensatoires passifs	713'028.–	595'085.–
Remises	34'273.–	21'032.–
Non-valeurs, abandons et ADB	18'877'990.–	16'689'402.–
Solde dû en fin d'exercice	122'372'812.–	119'905'781.–

	Personnes morales	
	2015	2016
Contribuables	7'843	7'945
	Fr.	Fr.
Report du solde débiteur	- 4'691'196.–	- 6'685'749.–
Débit	177'311'944.–	150'151'673.–
Montant à encaisser	172'620'748.–	143'465'923.–
Plus-values	170.–	0.–
Intérêts moratoires	110'406.–	123'433.–

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Intérêts compensatoires actifs	203'766.–	357'225.–
Frais de sommations	7'196.–	9'010.–
Dépens	0.–	0.–
Crédit	178'951'271.–	155'432'367.–
Intérêts rémunérateurs	0.–	0.–
Intérêts compensatoires passifs	293'413.–	294'796.–
Remises	0.–	0.–
Non-valeurs, abandons et ADB	49'465.–	3'135.–
Virements à l'office du contentieux	333'887.–	365'848.–
Solde dû en fin d'exercice	- 6'685'749.–	- 12'140'554.–

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

	<b>Résumé personnes physiques et morales</b>	
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Contribuables	130'118	131'283
	<b>Fr.</b>	<b>Fr.</b>
Report du solde débiteur	115'910'034.–	115'687'062.–
Débit	882'840'336.–	847'598'531.–
Montant à encaisser	998'750'370.–	963'285'594.–
Plus-values	48'339.–	0.–
Intérêts moratoires	8'233'949.–	4'871'002.–
Intérêts compensatoires actifs	1'245'554.–	1'210'432.–
Frais de sommations	184'054.–	154'075.–
Dépens	443.–	- 744.–
Crédit	869'367'071.–	840'388'808.–
Encaissements sur relances d'actes de défaut de biens	3'106'517.–	3'397'024.–
Total du crédit	872'473'589.–	843'785'832.–
Intérêts rémunérateurs	0.–	0.–
Intérêts compensatoires passifs	1'006'442.–	889'881.–
Remises	34'273.–	21'032.–
Non-valeurs, abandons et ADB	18'927'456.–	16'692'537.–
Virements à l'office du contentieux	333'887.–	365'848.–
Solde dû en fin d'exercice	115'687'062.–	107'765'227.–

**Impôt fédéral direct**

	Situation de la taxation au 31 décembre 2015 Année fiscale 2014	Situation de la taxation au 31 décembre 2016 Année fiscale 2015	Différentiel
	Fr.	Fr.	Fr.
Personnes physiques (y.c. personnel diplomatique)	134'446'063.–	144'134'637.–	9'688'574.–
Personnes morales	245'795'602.–	229'691'710.–	- 16'103'892.–
Total	380'241'665.–	373'826'347.–	- 6'415'318.–

Fr.

Le produit de l'encaissement durant l'exercice 2016 a atteint la somme de ..... 375'712'835.–

En 2015, le montant perçu s'élevait à ..... 395'895'751.–

Nombre de contribuables (y.c. personnes morales et sourciers) ..... 131'283

Nombre de sommations ..... 9'921

En 2016, la quote-part de 17% du produit de l'impôt fédéral direct attribuée au canton a atteint la somme de 63'871'182 francs. Compte tenu de l'imputation forfaitaire d'impôt émanant des répartitions intercantionales, le montant figurant dans les comptes de l'État s'élève à 72'335'482 francs.

**Impôt à la source**

	2015 Fr.	2016 Fr.
Report du solde débiteur	1'553'373.–	1'410'121.–
Débit	36'597'683.–	36'027'342.–
Commission de perception	921'021.–	894'736.–
Montant à encaisser	37'230'035.–	36'542'727.–
Plus-values	1'225.–	1'305.–
Intérêts moratoires	57'913.–	37'517.–
Frais de sommations	6'798.–	9'476.–
Dépens	0.–	18.–
Crédit	35'738'721.–	34'308'023.–
Intérêts rémunératoires	740.–	1'113.–
Remises	0.–	0.–
Non-valeurs, abandons et ADB	146'390.–	876'730.–
Solde dû en fin d'exercice	1'410'121.–	1'405'177.–

Fr.

1'631 sommations ont été expédiées en 2016, pour un montant de ..... 6'008'816.–

Au cours de l'exercice 2016, 1'279 bordereaux (1'241 en 2015) ont été expédiés.

	Fr.
Report du solde de l'exercice 2015	1'811'758.–
IGI facturés en 2016	26'288'305.–
Intérêts moratoires facturés en 2016	8'144.–
Montant à encaisser en 2016	28'108'207.–
Montant cédé à l'office du contentieux en 2016	9'726.–
Encaissement en 2016	26'850'967.–
Solde dû au 31 décembre 2016	1'247'514.–

Sur le montant impayé au 31.12.2016, la somme de 2'060'373 francs n'était pas encore exigible.

Fr.

- Nombre de sommations expédiées 31 pour un montant de ..... 233'963.–
- Nombre d'arrangements octroyés 15 pour un montant de..... 482'969.–

### ***Droits de mutations (lods)***

Au cours de l'exercice 2016, 2'394 bordereaux (2'234 en 2015) ont été expédiés.

	Fr.
Report du solde débiteur de l'exercice 2015	2'245'716.–
Lods facturés en 2016	33'425'051.–
Intérêts moratoires facturés en 2016	15'627.–
./ Non-valeurs et restitutions en 2016	87'767.–
Montant à encaisser en 2016	35'598'627.–
Montant cédé à l'office du contentieux en 2016	492'170.–
Encaissement en 2016	30'658'409.–
Solde dû au 31 décembre 2016	4'448'048.–

Sur le montant impayé au 31.12.2016, la somme de 2'122'045 francs n'était pas encore exigible.

Fr.

- 181 sommations ont été expédiées en 2016, pour un montant de ..... 2'728'882.–
- 131 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de..... 1'520'870.–

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

Au cours de l'exercice 2016, 1'272 bordereaux (1'017 en 2015) ont été expédiés.

	<b>Fr.</b>
Report du solde débiteur de l'exercice 2015	154'594.–
Montant facturé en 2016	9'027'765.–
Intérêts moratoires facturés en 2016	2'696.–
Montant à encaisser en 2016	9'185'055.–
Montant cédé à l'office du contentieux en 2016	225'688.–
Encaissement en 2016	8'774'131.–
Solde dû au 31 décembre 2016	185'236.–

Fr.

- 191 sommations ont été expédiées en 2016, pour un montant de ..... 1'337'123.–
- 5 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de ..... 18'392.–

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

Au cours de l'exercice 2016, 2'683 dossiers (2'791 en 2015) ont fait l'objet d'une facturation.

	<b>Fr.</b>
Report du solde débiteur de l'exercice 2015	1'628'727.–
Montant total facturé en 2016	21'374'308.–
Intérêts moratoires facturés en 2016	3'012.–
Montant à encaisser en 2016	23'006'047.–
Montant cédé à l'office du contentieux en 2016	130'963.–
Encaissement en 2016	21'047'390.–
Solde dû au 31 décembre 2016	1'827'694.–

Sur le montant impayé au 31.12.2016, la somme de 793'890 francs n'était pas encore exigible.

Fr.

- 236 sommations ont été expédiées en 2016, pour un montant de ..... 1'643'290.–
- 27 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de ..... 198'549.–

### Comptes d'insuffisance et d'amendes

Au cours de l'exercice 2016, 855 dossiers (426 d'impôt cantonal, 385 d'impôt fédéral direct et 44 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 2015	3'009'114.–
Montant total facturé en 2016	23'974'159.–
Intérêts moratoires facturés en 2016	7'418.–
Montant à encaisser en 2016	26'990'069.–
Montant cédé à l'office du contentieux en 2016	1'257'767.–
Encaissement en 2016	21'247'184.–
Solde dû au 31 décembre 2016	4'485'740.–

Fr.

- 176 sommations ont été expédiées en 2016, pour un montant de ..... 1'543'078.–
- 57 facilités de paiement ont été octroyées, pour un montant de ..... 560'936.–

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

Fr.

- Impôt direct cantonal et autres impôts ..... 18'244'055.–
- Impôt fédéral direct ..... 3'003'129.–

#### 4.9. Remises d'impôts

Le département a statué sur les demandes de remises suivantes :

- 208 (222 en 2015) concernant l'impôt direct cantonal (art. 242 de la loi sur les contributions directes, du 21 mars 2000). Sur l'ensemble des 208 demandes de remises fiscales déposées, seules 43 ont été acceptées, et 1 acceptée partiellement.
- 49 (57 en 2015) concernant l'impôt fédéral direct (art. 167 de la loi fédérale du 14 décembre 1990 sur l'impôt fédéral direct). Sur l'ensemble des 49 demandes de remises fiscales déposées, seules 2 ont été acceptées.

## 5. SERVICE DE LA SANTE PUBLIQUE

### 5.1. INTRODUCTION

#### ***Au niveau de la direction du service***

L'année 2016 a été marquée par une importante mobilisation du service pour la réalisation et la mise en œuvre de plusieurs dossiers stratégiques d'importance pour le système sanitaire neuchâtelois, dont plusieurs correspondant à des mesures importantes prévues dans le rapport de politique sanitaire cantonale (POLSAN) 2015-2022. On pense en particulier au projet de réorganisation spatiale de l'Hôpital neuchâtelois (HNE) - et aux très nombreux rapports qui en découlent -, à la rédaction d'un rapport d'information sur l'activité de la Centrale 144 et la faisabilité d'une centrale commune aux domaines sanitaires et du feu, aux travaux préparatoires liés à la mise en œuvre de la loi fédérale du dossier électronique des patients (LDEP) - et de son droit d'exécution -, à la poursuite de la mise en œuvre de la planification médico-sociale (PMS), ainsi que celle des plans d'actions en matière de promotion de la santé et prévention des maladies (notamment santé mentale, prévention du tabagisme, alimentation & activité physique, santé scolaire).

Sur le plan intercantonal, le service, par des membres de sa direction, a participé activement en 2016 aux travaux de l'Association « équipe Mobile de Soins Palliatifs (EMSP) BEJUNE » visant, notamment, à l'élaboration d'une stratégie soins palliatifs à l'échelle BEJUNE, ainsi qu'à ceux de l'Association « Centre de dépistage du cancer du sein BEJUNE » tendant, en particulier, à la mise en place d'un programme de dépistage du cancer du côlon sur le plan BEJUNE. Le service a enfin rédigé, sur mandat du GRSP, un rapport faisant état d'une vision et de propositions de collaboration renforcée dans le domaine sanitaire sur le plan romand réalisé au terme d'un important travail d'analyse des besoins, attentes et ressources.

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

L'année 2016 a été marquée par l'adoption par le Conseil d'État, en janvier, de la Stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé réalisée par le service. Cette Stratégie prévoit trois objectifs généraux, à savoir : 1. développer le domaine de la prévention et promotion de la santé (PPS) ; 2. renforcer la responsabilité multisectorielle ; 3. favoriser les partenariats et la collaboration. Ces objectifs sont répartis en cinq champs d'action, soit : a) promouvoir la santé : concernant les thématiques Alimentation & Activité physique, Santé psychique et Santé sexuelle ; b) prévenir les principaux facteurs de risque : concernant la prévention du tabagisme, de la consommation problématique d'alcool et les addictions ; c) lutter contre les maladies non-transmissibles dont, notamment, le cancer et le diabète ; d) lutter contre les maladies transmissibles ; e) favoriser l'égalité des chances concernant, notamment, le système de santé scolaire et l'autonomie en matière de santé des « populations vulnérables ».

Une description plus concrète de ces domaines se trouve au chapitre 2.3 ci-après.

#### ***Dans le secteur des prestataires ambulatoires et des soins préhospitaliers***

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

###### ***- Professions de la santé***

70 autorisations de pratiquer ont été octroyées à des médecins, soit une baisse de 17% par rapport à 2015 (87). Le nombre de demandes de prolongation d'autorisations de pratiquer pour les médecins ayant atteint l'âge de 70 ans est, lui, resté stable (15 en 2016 contre 15 en 2015).

Le régime de la limitation de l'admission des médecins à pratiquer à charge de l'assurance maladie (clause du besoin) a été prolongée jusqu'en juillet 2019.

Un registre des professions de la santé non-universitaires a été développé par la Conférence suisse des directeurs et directrices de la santé (CDS) ; son implémentation a débuté dans le service ;

- *Contrôle du marché des médicaments*

46 inspections ordinaires ont été réalisées par le pharmacien cantonal dans les pharmacies publiques et d'institutions, dont deux portant sur la fabrication de médicaments en petites séries.

### ***Soins préhospitaliers et mesures sanitaires d'urgence***

L'élaboration d'un rapport d'information du Conseil d'État au Grand Conseil sur l'activité de la Centrale 144 et la faisabilité d'une centrale commune aux domaines sanitaire et du feu (16.025) a permis de présenter un bilan positif de l'activité de la Centrale d'appels sanitaires urgents 144 du canton de Vaud (FUS) à laquelle le canton de Neuchâtel avait transféré la gestion desdits appels pour sa population. Les acteurs du système sont satisfaits des prestations et les partenaires vaudois sont prêts à poursuivre la collaboration. Il a été considéré que le fait de confier la gestion d'une centrale commune aux domaines sanitaire et du feu à la Police neuchâteloise réduirait le niveau de sécurité sanitaire actuel. Ainsi, le Grand Conseil a décidé de confirmer les options prises en 2015 et de prolonger la collaboration avec la FUS pour une durée minimale de cinq ans.

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

L'année 2016 a vu l'entrée en vigueur de la nouvelle liste hospitalière 2016 - 2022, apportant son lot de changements dans les contrôles à réaliser par le service pour s'assurer du respect des décisions prises par le Conseil d'État dans ce cadre. Les travaux d'identification et de valorisation des prestations d'intérêt général (PIG) se sont intensifiés, en collaboration avec l'HNE et le CNP.

#### ***Hôpitaux somatiques***

Le service a fourni un travail très important dans la préparation du dossier de réorganisation spatiale de l'HNE. Initiés en 2015, les travaux y relatifs se sont poursuivis et intensifiés en début d'année 2016. Le service a accompagné le processus politique y relatif dans la seconde moitié de l'année et a également participé aux études d'approfondissements réalisées dans le cadre de la phase 2 de ce projet.

#### ***Institutions psychiatriques***

Le service a accompagné les travaux ayant permis au Grand Conseil de valider les options stratégiques 2015 - 2022 proposées par le Conseil d'administration du CNP. Dans ce cadre, l'institution entend mettre en œuvre une réforme importante s'articulant autour d'une vingtaine de propositions, parmi lesquelles cinq relevaient de l'autorité du Grand Conseil. Le service s'occupe désormais du suivi de la mise en œuvre de ces options.

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

Les travaux de mise en œuvre de la Planification médico-sociale (PMS) se sont poursuivis tout au long de l'année et le processus d'évaluation des infrastructures des établissements médico-sociaux (EMS), instauré dans le cadre de la LFinEMS, a été initié. L'année 2016 a ainsi vu :

- le déploiement de l'AROSS (Association Réseau Orientation Santé Social) dans le cadre d'un projet-pilote ciblé sur l'orientation et l'information des personnes âgées initialement dans les communes du Locle et des Brenets, puis étendu en fin d'année à tout le district du Locle ;
- la mise sur pied des commissions cantonales stratégique et opérationnelle pour les proches aidants et l'organisation de la Journée des proches aidants ;
- le report des objectifs chiffrés de la PMS en matière de planification pour les appartements avec encadrement dans le plan directeur cantonal en matière d'aménagement du territoire ;
- la conclusion d'un mandat avec l'Association neuchâteloise des services bénévoles (ANSB) permettant à celle-ci de se développer dans le cadre des lignes directrices retenues ;

- l'exploitation de cinq foyers de jour sous forme de projets-pilote dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau mode de financement pour ce type d'institution ;
- le lancement des travaux avec NOMAD concernant la mise en œuvre de son plan d'action stratégique et
- la poursuite des planifications régionales des EMS couvrant les missions et le nombre de lits et de places pour le long séjour et les structures intermédiaires, dont les résultats consolidés sont attendus en 2017.

L'évaluation des infrastructures des EMS, prévue de longue date par la loi sur le financement des EMS (LFinEMS), a enfin été initiée et a pu être en bonne partie réalisée, suite à la constitution d'un pool d'évaluateurs et à la définition de la méthode d'évaluation.

## 5.2. Gestion

### *Ressources humaines*

Au 31 décembre 2016, le service comptait 29 collaboratrices et collaborateurs pour 22,85 équivalents plein temps (EPT). De plus, il forme une apprentie qui effectue sa 2<sup>e</sup> année d'apprentissage d'employée de commerce et a accueilli deux personnes en emploi temporaire durant l'année.

L'année 2016 a vu le départ d'une collaboratrice administrative et d'une chargée de programme, postes qui ont pu être repourvus. En outre, deux nouveaux postes ont pu être créés : le premier, celui de coordinatrice responsable de la santé scolaire à 50%, est pourvu depuis le mois de mai ; le second, celui de collaborateur scientifique rattaché à la direction à 100%, est occupé depuis le mois d'août. Par ailleurs, la suppléance d'une collaboratrice, en congé maternité depuis le mois de novembre, a pu être assurée par l'augmentation temporaire des taux d'activité de deux autres collaboratrices.

Par ailleurs, profitant d'un financement du Fonds fédéral de prévention du tabagisme (FPT), le taux d'activité d'une chargée de programme dans ce domaine a pu être augmenté de 20%. Grâce à l'obtention, pour la deuxième année consécutive, d'un soutien financier de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP), le service a également pu augmenter de 15% le taux d'activité d'une de ses chargées de programme pour réaliser un travail de renforcement de la mise en réseau et d'élaboration d'un plan d'action dans le domaine de la migration et de la santé.

Relevons enfin que le service étant de plus en plus amené à gérer des projets importants et complexes, il a entrepris de former une partie de ses collaboratrices et collaborateurs à la gestion de projet.

### *Finances*

Le budget du service se montait à 350,97 millions de francs (352,60 millions de charges et 1,63 million de revenus) pour l'année 2016. Les charges du service représentent 16% de celles de l'État. 71,7% des charges du service sont des dépenses d'intensité, à savoir qu'elles dépendent de l'activité réalisée, et donc sur lesquelles l'État n'a que peu de maîtrise. Sont notamment concernés le secteur du maintien à domicile, les infirmières et les infirmiers indépendants, les EMS et les prestations hospitalières. Ces dépenses découlent de règles de financement définies au niveau fédéral que le canton est tenu d'appliquer. 26,3% des charges du service concernent d'autres subventions versées (prévention et promotion de la santé, prestations d'intérêt général de l'HNE et du CNP). Il s'agit de dépenses sur lesquelles l'État a une certaine maîtrise. Le reste, 2%, est composé par des dépenses maîtrisables par le service (charges de personnel, biens, services et marchandises, amortissements, etc.).

Les comptes 2016 devraient se solder par un dépassement de l'ordre de 7.8 millions de francs qui porte, notamment, sur la part cantonale aux coûts des prestations hospitalières intra- et extracantonales et sur celle des infirmières et infirmiers indépendants, deux dépenses d'intensité.

Différents crédits supplémentaires ont été accordés au SCSP, dont un de 5.5 millions de francs par la Commission financière pour le volet hospitalier. Mentionnons également des crédits supplémentaires de 4.1 millions de francs nécessaires au versement de subventions extraordinaires accordées aux institutions parties à la CCT Santé 21 suite à un arrêt du Tribunal fédéral sur la reconnaissance de l'ancienneté. Ces crédits ont été compensés par une dissolution de provision.

En 2016, le service a fait l'objet d'un audit du Contrôle cantonal des finances (CCFI) pour ses comptes 2015. Ses conclusions sont les suivantes : « la comptabilité et la gestion financière 2015 du service sont conformes à la LFinEC ». Il relève que le système de contrôle interne ne satisfait pas encore aux exigences définies par le Conseil d'État et demande sa mise en conformité ; cette dernière sera réalisée en 2017.

Enfin, le service a été désigné « service pilote » pour le développement de l'outil BPC dans la préparation du budget 2017.

### **Organisation du service**

L'organisation du service n'a pas connu de changement en 2016.

### **Locaux**

La localisation du service doit faire l'objet d'une réflexion à moyen terme dans le cadre de la réflexion plus large sur la localisation des services de l'administration cantonale, mais aussi pour tenir compte de l'évolution dans la dotation du service vu la croissance de l'activité liée aux dossiers traités. Des pistes ont été étudiées en 2016, mais aucune décision n'a été prise.

## **5.3. Résultats**

L'année 2016 a vu le traitement ou l'adoption par le Grand Conseil de plusieurs rapports du Conseil d'État pour la préparation desquels le service a été la cheville ouvrière :

- Rapport du Conseil d'État à l'appui d'un projet de décret approuvant les options stratégiques du CNP pour la période 2015 - 2022 (projet de décret adopté le 26.1) ;
- Rapports d'information du Conseil d'État concernant la réalisation et les perspectives de la PMS (rapport traité le 27.1) ;
- Rapport du Conseil d'État à l'appui d'un projet de décret approuvant les options stratégiques de NOMAD pour la période 2015 - 2022 (projet de décret adopté le 23.2) ;
- Rapport d'information du Conseil d'État concernant la stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé (rapport traité le 24.5) ;
- Rapport du Conseil d'État à l'appui d'un projet de loi sur l'HNE, d'un projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement extraordinaire de 200'000'000 francs permettant l'assainissement du bilan de l'HNE, d'un projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 57'000'000 francs permettant un cautionnement simple pour l'HNE nécessaire à son fonds de roulement, d'un projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 55'000'000 francs permettant un cautionnement simple pour l'HNE nécessaire à ses investissements, d'un projet de décret portant approbation de la réorganisation spatiale de l'HNE (Établissement hospitalier multisite cantonal), d'un projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 240'000'000 francs permettant un cautionnement simple pour l'HNE nécessaire à ses investissements futurs (projets de loi et de décrets adoptés le 1.11.2016) ;
- Rapport d'information du Conseil d'État et rapport à l'appui d'un projet de loi de la commission Santé sur l'activité de la Centrale 144 et la faisabilité d'une centrale commune aux domaines sanitaire et du feu (rapport traité le 6.12).

## 5.4. Activités déployées

### **Au niveau de la direction du service**

La direction du service s'est largement investie dans tous les secteurs d'activité du service, pour assurer la réalisation, la coordination et le suivi des activités qui leur incombent.

#### **Activités cantonales**

- *Cybersanté et la mise en œuvre de la loi fédérale sur le dossier électronique du patient(LDEP)*

Le service a posé en 2016 les bases d'une stratégie et d'une gouvernance permettant la mise en œuvre de la cybersanté en général et de la législation fédérale sur le dossier électronique du patient dans le canton. Il a ainsi élaboré un rapport de pré étude des besoins et ressources pour la cybersanté dans le canton avec le soutien d'un expert et consulté les acteurs de la santé et du domaine de l'informatique du canton à son sujet. Par ailleurs, il a rédigé un rapport de mise à jour et de synthèse sur la base de leurs retours, rédigé et envoyé des recommandations aux professionnels de santé, effectué un sondage auprès des médecins, procédé à de nombreuses séances d'information auprès des professionnels de santé du canton, réuni un premier comité de pilotage et procédé au recrutement d'une responsable de la cellule cybersanté du service. Dans ce contexte, il a aussi participé à de nombreuses séances de groupes de travail sur les plans fédéral et intercantonal (au niveau romand) ;

- *Analyse coûts CCT Santé 21*

Le service, par sa direction, a soutenu et accompagné en 2016 la réalisation d'un important mandat confié par le DFS en 2015 à un institut universitaire spécialisé qui doit permettre au Conseil d'Etat de répondre, sur une base objective et scientifique, à la motion 14.121 lui demandant de faire la transparence sur les (sur)coûts de la CCT Santé 21 ;

- *Analyse du besoin de santé publique en équipements lourds d'imagerie médicale dans le canton de Neuchâtel*

Le service, par sa direction, a soutenu et accompagné en 2016 la réalisation d'un important dossier qu'il confié, à fin 2015, à un institut universitaire spécialisé qui doit permettre au Conseil d'Etat de se prononcer, sur une base objective et scientifique, sur neuf demandes pendantes d'autorisation de mise en service, y compris de renouvellement, d'équipements lourds d'imagerie médicale, dans le cadre du régime de régulation prévue par la loi de santé.

#### **Activités intercantionales**

Le service a participé activement aux activités courantes de gestion des organisations intercantionales suivantes dont il préside, par des représentants de sa direction, les comités de direction, ainsi qu'au développement des projets ci-après portés par celles-ci :

- Association « Equipe mobile de soins palliatifs (EMPS) BEJUNE » : élaboration d'une stratégie soins palliatifs à l'échelle BEJUNE (mesures POLSAN n°16 et 44), dont le travail a débuté à l'automne 2014. L'année 2016 a permis de s'entendre sur une vision partagée et de formaliser les orientations stratégiques, de déterminer certains objectifs et orientations stratégiques, ainsi qu'une série de mesures à déployer dans le cadre de la stratégie à proposer. Une consultation des partenaires a eu lieu à l'automne et a permis de mettre en évidence un important soutien à la stratégie proposée. Les chefs des départements de santé des trois cantons sont appelés à valider cette stratégie avant la fin du premier trimestre 2017 ;
- Association « Centre de dépistage du cancer du sein (CDCS) BEJUNE » : élaboration d'un modèle de prise en charge pour la mise en place d'un programme de dépistage du cancer du côlon à l'échelle BEJUNE et reprise de la gestion financière et comptable du Registre neuchâtelois et jurassien des tumeurs (RNJT) ;
- Association « Registre neuchâtelois et jurassien des tumeurs (RNJT) » : concrétisation de partenariats externes dans le domaine de la gestion financière et comptable, administrative et du suivi épidémiologique.

Le service a réalisé, par un de ses adjoints et sur mandat du GRSP - réunissant les chefs de service et les médecins cantonaux des cantons romands, ainsi que ceux des cantons de Berne et du Tessin - un important travail de recensement et d'analyse des besoins, attentes et capacités des services/directions de la santé publique des cantons concernés en matière de collaboration inter-cantonale dans le domaine sanitaire pour en dégager, dans le cadre d'un rapport, une vision pertinente de coopération renforcée à l'échelon latin/romand.

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

#### ***Surveillance des professions et institutions de santé et respect des droits du patient***

Le médecin cantonal a conduit, avec son équipe, des activités de surveillance et de procédure disciplinaire sur la base de dénonciations. L'activité de surveillance des EMS et organisations de soins à domicile a permis de vérifier la conformité des institutions à 44 critères et d'appuyer ainsi la procédure de renouvellement des autorisations. Dans le cadre d'une collaboration avec le canton du Jura, l'infirmière et l'infirmier en charge de la surveillance ont également réalisé des activités comparables dans ce canton.

Le médecin cantonal a instruit et préavisé soixante-deux demandes de déliement du secret professionnel.

#### ***Surveillance épidémiologique, prévention des maladies et promotion de la santé***

*Faits marquants dans chacun des champs d'action :*

- ***Promotion de la santé*** : Reconduction pour 2016-2019 du contrat avec Promotion santé suisse pour le programme d'action cantonal Alimentation & Activité physique (PAC A&A) et poursuite de la mise en œuvre du programme, travaux préparatoires en vue du dépôt d'un Plan d'action cantonal santé psychique auprès de Promotion santé suisse et poursuite de la mise en œuvre du projet « Surmonter les crises de vie et prévenir le suicide », lancement des réflexions en vue de l'établissement d'un programme cantonal de santé sexuelle avec, notamment, une focale importante sur la définition d'objectifs communs d'éducation sexuelle à l'école. A titre d'exemple, un concours, organisé en collaboration avec le CPLN a permis la réalisation d'un film de prévention diffusé sur YouTube et pendant un mois dans les cinémas du canton : [www.ne.ch/promotionsate](http://www.ne.ch/promotionsate) > rubrique santé mentale ;
- ***Lutte contre les facteurs de risque*** : Début de la mise en œuvre du Programme cantonal de prévention du tabagisme 2016-2019, avec le soutien du Fonds national de prévention du tabagisme, travaux préparatoires en vue d'un programme cantonal alcool et poursuite de la gestion de la commission addictions et du groupe de travail de la dîme de l'alcool. Une illustration concrète : par la dîme de l'alcool, trente-sept projets soutenus en 2016, pour un montant de près de 6'15'000 francs ;
- ***Lutte contre les maladies non-transmissibles*** : Dans le domaine du cancer, un bilan positif de la réalisation du plan cantonal cancer 2005 - 2011 a été effectué. Le Registre neuchâtelois et jurassien des tumeurs a poursuivi sa réorganisation administrative ainsi que scientifique en précisant le mandat le liant à l'institut universitaire de médecine sociale et préventive à Lausanne. Le Centre BEJUNE de dépistage et évaluation du programme cantonal cancer a poursuivi ses activités et a étendu ses compétences administratives par un contrat avec l'Association des Registres neuchâtelois et jurassien des tumeurs.

Un groupe de travail a, en outre, examiné la vision du système de santé en lien avec les maladies chroniques de manière à préparer les travaux à venir ;

- ***Lutte contre les maladies transmissibles*** : elle s'est concentrée principalement sur la mise en œuvre des mesures cantonales de la stratégie nationale d'élimination de la rougeole. En lien avec une flambée de coqueluche, des actions ont été conduites au niveau des institutions de la petite enfance et auprès des parents. Des actions de communication de promotion de la vaccination contre la grippe ont aussi été menées dans la population par des médias télévisuels. La surveillance des maladies transmissibles montre une recrudescence des infections sexuellement transmissibles, ainsi que des cas de tuberculose complexes chez des personnes migrantes.

Dans le domaine de la protection et du contrôle de l'infection, une recherche-actions « Les EMS neuchâtelois observent leurs mains » a eu lieu dans dix-huit EMS du canton pour l'amélioration durable des pratiques d'hygiène des mains par l'introduction de la surveillance à long terme du taux d'observance.

Le programme cantonal de vaccination contre le papillomavirus initié en 2008 suit normalement son cours. La grande nouveauté est que les garçons peuvent intégrer ce programme depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016 aux mêmes conditions que les filles. Dans l'ensemble, ce programme de vaccination fonctionne bien et le résultat de la couverture vaccinale pour les filles est très satisfaisant puisqu'elle atteint le seuil de 70% ;

En 2016 est entrée en vigueur la nouvelle loi sur les épidémies (LEP). Un groupe de travail a examiné les modifications de la législation sanitaire et ses effets sur la législation et l'organisation de ce secteur dans le canton ;

- **Encouragement à l'égalité des chances :**

*Santé scolaire* : l'infirmière chargée de la coordination et de la surveillance du système de santé scolaire a commencé son activité en juin 2016. Le comité de pilotage de la santé scolaire et la nouvelle commission de santé scolaire ont pu commencer leurs activités pour suivre et appuyer la mise en œuvre des directives.

*Migrations et santé* : un mandat confié à Médecins du Monde a permis de transférer les activités infirmières de première ligne des centres de requérants vers une « Maison de santé » à La Chaux-de-Fonds. Concernant les migrants, le projet Migration et Santé, a continué à être mis en place, permettant une collaboration avec la Maison de santé pour la mise en œuvre d'un programme de promotion de la santé auprès de ceux-ci.

Par ailleurs, le secteur Promotion de la santé a poursuivi ses activités de mise en réseau et de communication, notamment par l'organisation de quatre petit-déjeuner thématiques d'échange, un colloque général ayant réuni près d'une septantaine de personnes et une campagne de valorisation des domaines de la promotion de la santé et de la prévention des maladies, commune avec le canton du Jura, marquée par la rédaction de neuf articles pleine page dans l'Express/Impartial et l'organisation, dans ce cadre, par les acteurs du terrain, de près de cinquante manifestations ou événements . Pour plus de détails, toutes les activités et les articles sont documentés sous [www.ne.ch/promotionsante](http://www.ne.ch/promotionsante)

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

### **Prestataires ambulatoires**

- *Professions de la santé*

Le service s'occupe principalement d'instruire et de préavisier les demandes d'autorisation de pratiquer pour les médecins, ainsi que les autorisations à facturer à charge de l'assurance obligatoire des soins (AOS) dans le cadre du régime de limitation de l'admission en vigueur dans le canton. Septante autorisations de pratiquer ont été délivrées à des médecins en 2016, soit une baisse de 19.5% par rapport à 2015 (87). Dix-sept autorisations à facturer à charge de l'AOS ont été octroyées à des médecins soumis au régime de la limitation de l'admission (contre 16) dont cinq à des médecins de premier recours.

L'attractivité du canton pour les médecins ayant accompli le cursus postgrade en Suisse et/ou exercé pendant au moins trois ans dans un établissement de formation suisse est en légère baisse en 2016. La tendance est, par contre, stable au sujet des médecins soumis à la limitation. À relever que le régime de limitation de l'admission des médecins à pratiquer à charge de l'AOS (clause du besoin) a été prolongée jusqu'en juillet 2019.

Un registre des professions de la santé non universitaires a été développé par la conférence suisse des directeurs et directrices de la santé CDS), dont l'implémentation a débuté dans le service ;

- *Produits thérapeutiques*

Plus de quarante (46) inspections ordinaires ont été réalisées dans les pharmacies publiques et d'institutions, dont deux portant sur la fabrication de médicaments en petites séries.

Le contrôle du retraitement des dispositifs médicaux stériles dans les cabinets médicaux et dentaires est une tâche cantonale. Suite à une analyse de risques du secteur, la priorité des contrôles a été mise sur les cabinets dentaires. Courant 2016, le service a conclu une convention avec la Société suisse des médecins-dentistes, section Neuchâtel, qui confie les inspections à deux médecins-dentistes sous le contrôle du pharmacien cantonal. Les premières inspections se dérouleront en 2017.

### **Soins préhospitaliers**

- *Gouvernance et pilotage du dispositif cantonal*

Le service a poursuivi son appui dans la préparation et l'analyse des divers dossiers aux organes de la gouvernance en matière de soins préhospitaliers, que ce soit la Commission des urgences préhospitalières (COMUP) ou la Direction des urgences préhospitalières (DIRUP). Les statistiques fournies par la FUS permettent d'effectuer un pilotage opérationnel du dispositif préhospitalier. L'analyse de l'activité du dispositif en 2015 est en cours et sera disponible début 2017. En matière de surveillance, quatre incidents ont été signalés en 2016. Ces quelques cas ont conduit à des corrections du système

- *Centrale d'appels sanitaires urgents 144 (FUS – Fondation Urgences Santé Vaud) ;*

La subvention attribuée à la FUS par le canton en 2016 se monte à 1'701'408 francs, soit 9 francs par habitant (même montant que pour les habitants du canton de Vaud), dans le respect de la convention de collaboration entre Neuchâtel et Vaud en la matière. La subvention attribuée à la FUS en 2016 pour l'organisation et la régulation des transferts interhospitaliers se monte à 244'000 francs. La première année de collaboration avec la FUS et le canton de Vaud est très satisfaisante. La FUS a assuré la prise en charge des appels au 144, les interventions des ambulances, du SMUR et les différents services de garde médicale ;

- *PMA-VSS (poste médical avancé – véhicule de soutien sanitaire)*

Le service, en collaboration avec le service d'incendie et de secours des montagnes neuchâteloises (SISMN), a élaboré une convention concernant l'organisation, le fonctionnement et le commandement du poste médical avancé-véhicule de soutien sanitaire (PMA-VSS) qui a été adoptée par le Conseil d'État à fin 2016.

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

#### **Organisation spatiale HNE (mesures POLSAN n°10, 20, 21, 22, 37 et 56)**

Le premier semestre 2016 a vu la poursuite des travaux de la phase 1 du projet de réorganisation spatiale HNE. Le service a été passablement occupé par la consolidation des résultats des groupes de travail dans un rapport conséquent et la réalisation d'une large consultation à leur sujet. La solution retenue par le Conseil d'État en juillet 2016 prévoyait trois polycliniques - assurant la présence de l'HNE dans les pôles urbains de Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds, ainsi qu'au Val-de-Travers - et la centralisation des soins stationnaires, réunis au sein d'un pôle de compétence pour les soins aigus sur le site de Pourtalès et d'un pôle de compétence pour la réadaptation dans les Montagnes neuchâteloises. De manière plus générale, le service, en collaboration avec les services spécialisés, a mené des travaux permettant de proposer une nouvelle loi sur l'HNE et un assainissement financier de l'établissement. Des cautionnements ont été prévus, tant pour les engagements actuels de l'HNE que pour ses investissements futurs, nécessaires à la réalisation du projet de réorganisation spatiale. Moyennant quelques amendements, le Grand Conseil a adopté en novembre, à une large majorité, l'ensemble des décisions qui lui étaient soumises. Le projet de réorganisation spatiale a été présenté comme contre-projet à l'initiative « Pour deux hôpitaux sûrs, cohérents et complémentaires » en vue des votations le 12 février 2017.

Dans ce cadre, des études d'aménagement du territoire ont débuté, visant à sélectionner le meilleur terrain pour accueillir le futur centre de traitement et de réadaptation (CTR) à La Chaux-de-Fonds et à étudier les possibilités d'extension sur le site de Pourtalès. De plus, des travaux com-

plexes, appuyés par les utilisateurs, ont aussi été entrepris afin de définir la taille et l'organisation interne de ces futures structures au plus près des besoins. Ces travaux constituent aussi la base d'éventuels concours d'architecture à fin 2017.

### ***Planification hospitalière (mesure POLSAN n°9)***

L'année 2016 a marqué l'entrée en vigueur de la nouvelle liste hospitalière 2016 - 2022 qui fixe les mandats de prestations attribués aux hôpitaux dans les domaines des soins aigus somatiques, de la réadaptation et de la psychiatrie. Deux aspects de cette liste ont particulièrement occupé le service en 2016, à savoir le contrôle de certains mandats de prestations attribués de manière provisoire et assortis de conditions ainsi que le traitement de demandes d'augmentation des quotas de prestations attribués pour l'année. Relevons enfin que la liste hospitalière neuchâteloise fait l'objet d'un recours, toujours pendant, auprès du Tribunal administratif fédéral, déposé par GSMN-NE à fin 2015.

### ***Contrats de prestations (mesures POLSAN n°9 et 15)***

Dans le prolongement de l'établissement de la liste hospitalière, il a été nécessaire de formaliser la collaboration souhaitée avec les hôpitaux par la signature de contrats de prestations. Des contrats de prestations portant sur les prestations hospitalières<sup>1</sup> à fournir ont ainsi été conclus pour la période 2016 - 2022 avec l'ensemble des hôpitaux figurant sur la liste hospitalière, à l'exception de l'un d'entre eux. Les modalités de collaboration dans ce cas ont été précisées par le Conseil d'État par courrier. Par ailleurs, des contrats de prestations séparés des précédents portant sur les options stratégiques et les prestations ambulatoires et d'intérêt général ont été établis avec les deux établissements de droit public que sont l'HNE et le CNP pour les années 2016 à 2018.

Les contrats de prestations 2015 ont par ailleurs été évalués en 2016. Ces évaluations seront finalisées en 2017.

### ***Prestations d'intérêt général (mesure POLSAN n°57)***

Les travaux d'identification et de valorisation des coûts des prestations d'intérêt général (PIG) se sont intensifiés en 2016, avec la participation active de l'HNE et du CNP. Trois types de coûts ont fait l'objet d'une analyse prioritaire en raison de leur importance :

- les coûts des services d'urgences,
- les coûts de l'organisation multi-site et
- les coûts de la formation universitaire et de la recherche.

Plusieurs PIG ont, à ce stade, déjà pu être identifiées et leur coût estimé. Certaines ont pu être intégrées dans le contrat de prestations, en 2016 déjà et d'autres le seront en 2017. A noter que le Grand Conseil a aussi précisé ses vues à ce sujet en adoptant le décret relatif à l'organisation spatiale de l'HNE.

### ***Pédopsychiatrie et hospitalisations sociales (mesure POLSAN n°23)***

Le service est impliqué dans le dossier visant à améliorer la collaboration entre le CNP et les institutions et écoles spécialisées. Il s'agit, dans ce cas, de s'assurer que les enfants et adolescents de ces structures reçoivent des prestations de pédopsychiatrie adaptées à leurs besoins. Il est prévu que les différents acteurs formalisent leurs collaborations. Des réflexions sont également en cours, en collaboration avec le Département de l'éducation et de la famille (DEF) et le Département de la justice, de la sécurité et de la culture (DJSC), pour permettre d'améliorer la prise en charge des enfants hospitalisés à l'HNE.

### ***Options stratégiques CNP (mesure POLSAN n°39)***

Le Grand Conseil, lors de sa session de janvier 2016, a adopté très largement le projet de décret approuvant les options stratégiques du CNP pour la période 2015-2022. La mise en œuvre de ces options, que suit le service, a débuté en 2016.

---

<sup>1</sup> Prestations LAMal avec participation de l'État à hauteur de 55% des frais d'hospitalisation générés.

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

Dans le cadre de la mise en œuvre de la PMS pour les personnes âgées, l'année 2016 a vu :

- le rapport d'information sur la mise en œuvre de la PMS (15.026) être traité en janvier 2016 par le Grand Conseil ;
- le déploiement de l'AROSS (Association Réseau Orientation Santé Social) dans le cadre d'un projet pilote ciblé sur l'orientation et l'information des personnes âgées, initialement dans les communes du Locle et des Brenets, puis étendu en fin d'année à tout le district du Locle ;
- la mise sur pied des commissions cantonales stratégique et opérationnelle pour les proches aidants et l'organisation de la journée des proches aidants ;
- la reprise des objectifs de la PMS en matière d'appartements avec encadrement dans le plan directeur cantonal en matière d'aménagement du territoire ;
- la conclusion d'un mandat avec l'Association neuchâteloise des services bénévoles (ANSB) permettant à celle-ci de se développer dans le cadre des lignes directrices retenues ;
- l'exploitation de cinq foyers de jour sous forme de projets-pilote dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau mode de financement pour ce type d'institution ;
- l'adoption par le Grand Conseil d'un décret approuvant les options stratégiques de NOMAD pour la période 2015 - 2022 (rapport 15.027), options établies en lien et en cohérence avec les objectifs de la PMS ; ce décret a été accompagné du dépôt d'une motion 16.117 visant à vérifier la conformité de la LNOMAD avec le droit fédéral et, en particulier, à assurer une parfaite égalité de traitement entre les acteurs privés et NOMAD ;
- la poursuite des planifications régionales des EMS couvrant les missions et le nombre de lits et de places pour le long séjour et les structures intermédiaires, dont les résultats consolidés sont attendus pour le printemps 2017.

La mise en œuvre du nouveau régime de financement des soins et celle de la loi sur le financement des EMS (LFinEMS) se sont également poursuivies. L'évaluation des infrastructures des EMS a été lancée et a pu être en bonne partie réalisée, suite à la constitution d'un pool d'évaluateurs et à la définition de la méthode d'évaluation ; les résultats sont attendus en 2017.

L'évaluation des soins requis dans les EMS s'effectue de longue date au moyen de la méthode PLAISIR (Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis) et était, jusqu'en 2015, précédée d'une évaluation initiale, à l'entrée des résidents, réalisée au moyen de l'outil DELICES. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, cet outil a été remplacé par PLEX, outil simplifié proposé par la Société EROS (Equipe de Recherche Opérationnelle en Santé), et a été introduit dans les quatre cantons utilisateurs de ladite méthode. En lien avec l'évaluation des soins, un projet pilote national mené par Curaviva s'est déroulé durant le 2<sup>e</sup> semestre 2016, fondé sur la LAMal et portant sur le relevé d'indicateurs qualité médicaux. Les résultats de ce projet-pilote sont attendus en 2017 ; une dizaine d'EMS neuchâtelois y a participé.

Au niveau de la gestion courante, il s'est agi pour l'essentiel de contrôler les comptes 2015 des institutions relevant de l'office et les décomptes de la participation cantonale au coût des soins, de suivre les contrats de prestations, de traiter les factures hors canton, de gérer les flux financiers avec les institutions et d'assurer la gestion des autorisations d'exploiter ainsi que la coordination avec la surveillance exercée par l'infirmière et l'infirmier de santé publique.

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

### ***Conseil de santé***

Le Conseil de santé s'est réuni à deux reprises durant l'année 2016 afin d'émettre des préavis sur le dossier lié à la réorganisation spatiale d'HNE, sur le rapport d'information du Conseil d'État au Grand Conseil sur la première année d'activité de la Centrale d'appels sanitaires urgents 144 et la Centrale de médecine de la garde de la Fondation Urgences Santé (FUS), sur le règlement des commissions stratégiques et opérationnelles pour les proches-aidants, sur le régime d'autorisation pour la mise en service d'équipements techniques lourds, sur la modification de l'arrêté concernant la mise en service d'équipements techniques lourds et d'autres équipements de médecine de

pointe et sur la demande d'autorisation de mise en service d'un bloc opératoire dans un centre d'ophtalmologie.

À relever par ailleurs que la commission a renouvelé trois de ses membres durant l'année 2016.

### ***Commission de prévention***

La commission de prévention s'est réunie à cinq reprises en 2016.

Elle s'est notamment penchée sur la mise en œuvre de la Stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé, le Programme cantonal Migration et santé, la campagne du service de protection de l'adulte et de la jeunesse intitulé « Dix mois dix droits » et le futur Plan d'action cantonal (PAC) santé psychique.

Douze projets ont, par ailleurs, pu bénéficier d'un soutien de la Commission pour un montant de 49'258 francs. Rapport complet disponible sur demande.

### ***Commission de psychiatrie***

La commission de psychiatrie s'est réunie à trois reprises en 2016.

Elle s'est notamment penchée sur la mise sur pied de la Maison de santé à La Chaux-de-Fonds, le programme de santé mentale « Surmonter les crises de vie et prévenir le suicide », une analyse de cas concrets de suicide dans le canton en vue d'une amélioration de la prévention, le Plan national de prévention au suicide et le projet de Plan d'action cantonal (PAC) santé psychique.

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

La commission s'est réunie à cinq reprises en 2016 et a, notamment, traité les thèmes suivants :

- l'autonomie des patients et des soignants du point de vue juridique, médical et éthique,
- le patient face à la concurrence entre le privé et le public dans le domaine des soins et
- les droits des migrants en tant que patients.

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

La commission a effectué quatre visites surprises et deux visites annoncées sur les sites de Préfargier et Perreux du CNP. L'objectif de ces visites a été de vérifier si les droits des patients et les procédures PAFA (placement à fin d'assistance) étaient respectés, particulièrement pour les personnes enfermées contre leur gré dans des chambres de sécurité. À chaque visite, la commission vérifie si les procédures PAFA sont en règle avec les droits des patients. Parallèlement, la commission s'est réunie à deux reprises en plénière. Une réunion plénière a été dévolue au bilan sur le respect des procédures PAFA avec la présidente de l'Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA). La seconde réunion a été un échange avec l'association d'accompagnants de patients dans le département de psychiatrie du HUG. Cette dernière effectue un travail de contrôle similaire à la commission de contrôle sur toute l'année contrairement à la commission qui intervient de manière ponctuelle plusieurs fois par an.

### ***Direction des urgences préhospitalières (DIRUP)***

Elle s'est réunie à une reprise en 2016. Elle a préavisé favorablement le projet de rapport d'information du Conseil d'État au Grand Conseil sur l'activité de la Centrale 144 et la faisabilité d'une centrale commune aux domaines sanitaire et du feu. Sur préavis de la Commission des urgences psychiatriques (COMUP), elle a mandaté un expert externe pour mener une étude de benchmarking du coût d'une ambulance H24.

### ***Commission des urgences préhospitalières (COMUP)***

Elle s'est réunie à huit reprises en 2016. Elle a édicté six directives opérationnelles, elle a également défini les exigences sanitaires à mettre en place par tout organisateur de manifestations importantes et a établi un rapport concernant l'activité 2015 du dispositif des ambulances.

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

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 2015 des hôpitaux et institutions psychiatriques.

### **Exercice 2015 des hôpitaux et institutions psychiatriques**

#### **Hôpital neuchâtelois (HNE)**

En 2015, l'HNE a annoncé avoir pris en charge 17'316 patients neuchâtelois (patients relevant de la LAMal : 15'169 en soins aigus, 1'887 en soins de réadaptation et 149 en soins palliatifs ; patients relevant de la LAI : 111), impliquant une participation financière de l'État. Le service a contrôlé les tarifs applicables et le domicile du patient, ce qui a permis d'identifier 25 situations pour lesquelles l'État ne devait pas participer aux frais d'hospitalisation, représentant une économie de 106'824 francs.

La contribution 2015 de l'État pour les prestations individuelles, calculée sur la base de l'activité réalisée, s'élève à 85'542'569 francs. S'ajoute la subvention dédiée au financement des prestations d'intérêt général (PIG) prévues dans le contrat de prestations 2015 pour un montant de 69'890'000 francs. Au total, la subvention 2015 de l'État à l'HNE se monte à 155'432'569 francs, somme qui devra encore être validée par le Conseil d'État en début d'année 2017 sur la base des contrôles réalisés par le service. Il est encore relevé que l'État a versé une subvention extraordinaire de 16,6 millions de francs à l'HNE en 2015, pour la mise à niveau de ses amortissements.

S'agissant de la comptabilité de l'établissement, tenant compte d'une subvention 2015 de 153'000'000 francs, montant évalué au moment de la clôture des comptes, l'HNE réalise en 2015 une perte de 2'934'000 francs, après écritures extraordinaires. L'HNE se trouve dans une situation de découvert au bilan. L'organe de révision de l'HNE atteste de la conformité des comptes à la législation suisse et aux statuts.

#### **GSMN Neuchâtel SA -Hôpital de La Providence (GSMN-NE)**

En 2015, GSMN-NE annonce avoir pris en charge 1'678 patients relevant de mandats de prestations des domaines de l'orthopédie, de l'ophtalmologie de la néphrologie et du paquet de base. Le service a contrôlé le respect des mandats de prestations confiés, les tarifs applicables et le domicile du patient, ce qui a permis d'identifier trois situations pour lesquelles l'État ne devait pas participer aux frais d'hospitalisation, soit une économie de 18'694 francs. Au total, le montant des prestations individuelles AOS à charge de l'État s'élève à 10'877'121 francs, somme qui devra encore être validée par le Conseil d'État en début d'année 2017 sur la base des contrôles réalisés par le service.

S'agissant de la comptabilité de l'établissement, GSMN-NE réalise un déficit de 1'559'028 francs. Il présente un découvert au bilan. L'organe de révision atteste que les comptes annuels sont conformes à la législation suisse et aux statuts.

#### **Centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP)**

Le CNP a pris en charge, en 2015, 1'498 cas en soins psychiatriques stationnaires, représentant 42'428 journées d'hospitalisations et une contribution financière de l'État (participation de 55%) de 16'568'134 francs. L'ensemble des PIG prévues par le contrat de prestations a été fourni de sorte que l'État a versé au CNP 21'870'000 francs à ce titre en 2015. La subvention de l'État pour le volet hospitalier se monte ainsi à 38'438'134 francs pour 2015, montant qui devra encore être validé par le Conseil d'État en début d'année 2017 sur la base des contrôles réalisés par le service.

S'agissant de la comptabilité de l'établissement, tenant compte d'une subvention de 43'296'105 francs, y compris pour les EMS qui en font partie intégrante, montant évalué au moment de la clôture des comptes, le CNP réalise un résultat 2015 négatif de 1'478'858 francs, après écritures extraordinaires. Le CNP se trouve dans une situation de découvert au bilan. Toutefois, l'organe de révision estime que cela ne remet pas en question la capacité du CNP à continuer son activité et recommande d'approuver les comptes.

## Hôpitaux hors canton

Dans le domaine des soins aigus somatiques, les dépenses relatives aux hospitalisations hors canton s'élèvent, en 2015, à un peu plus de 47,18 millions de francs, soit une augmentation de + 2,58 millions de francs (+ 5,7%) et de 460 cas (+ 9%) par rapport à 2014.

Dans le domaine de la psychiatrie, les dépenses relatives aux hospitalisations psychiatriques extra-cantoniales se montent à 340'700 francs en 2015 (soit - 22% par rapport à 2014). Celles-ci ont concerné trente-six patients pour cinquante-neuf séjours dont la majorité a été effectuée dans des institutions extra-cantoniales des cantons de Vaud et de Berne.

## Comptes et statistiques 2015 des hôpitaux et institutions psychiatriques subventionnés

### ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS NEUCHATELOIS REPERTORIES Comptes et statistiques 2015

	Hôpitaux de soins physiques		Hôpitaux psychiatriques	Total		Différence 2014-2015	
	Hôpital neuchâtelois	GSMN-NE /La Providence	CNP	Exercice 2014	Exercice 2015	En chiffres effectifs	En %
<b>Comptes d'exploitation :</b>							
Charges salariales brutes	230'946'000		75'883'504	298'346'259	306'829'504	8'483'245	2.8%
Autres charges hors investissements	89'423'000		15'364'770	105'891'203	104'787'770	-1'103'433	-1.0%
Charges d'investissements	18'935'000		2'558'114	23'043'004	21'493'114	-1'549'890	-6.7%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>339'304'000</b>	<b>0</b>	<b>93'806'388</b>	<b>427'280'466</b>	<b>433'110'388</b>	<b>5'829'922</b>	<b>1.4%</b>
Produits d'exploitation	183'141'000		48'088'278	224'848'387	231'229'278	6'380'891	2.8%
Participation des pouvoirs publics	153'000'000		43'296'105	199'547'220	196'296'105	-3'251'115	-1.6%
<b>Total des produits</b>	<b>336'141'000</b>	<b>0</b>	<b>92'341'509</b>	<b>424'395'607</b>	<b>428'482'509</b>	<b>4'086'902</b>	<b>1.0%</b>
<b>Résultat d'exploitation (avant ajustement)</b>	<b>-3'163'000</b>	<b>0</b>	<b>-1'464'879</b>	<b>-2'884'859</b>	<b>-4'627'879</b>	<b>-1'743'020</b>	<b>60.4%</b>
Total charges hors exploitation	16'391'000		333'100	5'994'998	16'724'100	10'729'102	179.0%
Total produits hors exploitation	16'620'000		319'121	7'080'484	16'939'121	9'858'637	139.2%
<b>Pertes et profits</b>	<b>-2'934'000</b>	<b>0</b>	<b>-1'478'858</b>	<b>-1'799'373</b>	<b>-4'412'858</b>	<b>-2'613'485</b>	<b>145.2%</b>
Nb. de lits de soins aigus	295		0	295	295	0	0.0%
Nb. de lits de suite de traitement et réadaptation	137	0	0	137	137	0	0.0%
Nb. de lits de soins psychiatriques	0	0	137	138	137	-1	-0.7%
<b>Total des lits d'hospitalisation</b>	<b>432</b>	<b>0</b>	<b>137</b>	<b>570</b>	<b>569</b>	<b>-1</b>	<b>-0.2%</b>
Nb. de patients en soins aigus	15'169	1'678	0	16'810	16'847	37	0.2%
Nb. de patients en suite de traitement et réadaptation	1'887	0	0	2'174	1'887	-287	-13.2%
Nb. de patients en soins psychiatriques	0	0	1'498	1'563	1'498	-65	-4.2%
<b>Total des patients hospitalisés</b>	<b>17'056</b>	<b>1'678</b>	<b>1'498</b>	<b>20'547</b>	<b>20'232</b>	<b>-315</b>	<b>-1.5%</b>
Nb. de journées en soins aigus	86'204	12'241	0	112'916	98'445	-14'471	-12.8%
Nb. de journées en suite de traitement et réadaptation	38'995	0	0	42'644	38'995	-3'649	-8.6%
Nb. de journées en soins psychiatriques	0	0	42'428	46'311	42'428	-3'883	-8.4%
<b>Total des journées d'hospitalisation</b>	<b>125'199</b>	<b>12'241</b>	<b>42'428</b>	<b>201'871</b>	<b>179'868</b>	<b>-22'003</b>	<b>-10.9%</b>
Durée moyenne de séjour en soins aigus	5.88	6.02	-	6.72	5.84	-0.87	-13.0%
Durée moyenne de séjour en suite de traitement et réadaptation	20.67	-	-	19.62	20.67	1.05	5.4%
Durée moyenne de séjour en soins psychiatriques	-	-	28.32	29.63	28.32	-1.31	-4.4%
Taux d'occupation des lits en soins aigus	80.06%	82.16%	-	104.87%	91.43%	-13.36%	-12.8%
Taux d'occupation des lits en suite de traitement et réadaptation	77.98%	-	-	85.28%	77.98%	-7.70%	-9.0%
Taux d'occupation des lits en soins psychiatriques	-	-	84.85%	91.94%	84.85%	-7.09%	-7.7%

## Établissements médico-sociaux pour personnes âgées et maintien à domicile - Éléments chiffrés

### Etablissements médico-sociaux pour personnes âgées

La rubrique prend en compte toutes les dépenses liées aux EMS, dans ou hors canton, relevant de la participation cantonale aux soins, des aides individuelles et de diverses subventions.

Dans les comptes 2015 de l'État, les dépenses comptabilisées totalisent 56'904'888 francs. Elles représentent pour l'essentiel les dépenses effectives relatives à l'année 2015 mais également, dans une moindre mesure, les soldes relatifs à l'exercice 2014 et les estimations de soldes à verser pour 2015.

### Maintien à domicile

Cette rubrique comprend la subvention annuelle octroyée à NOMAD, mais également les diverses aides financières versées dans le cadre du maintien à domicile, principalement dans le domaine de l'accueil de jour et des prestations en développement dans le cadre de la PMS.

Dans les comptes 2015 de l'État, les dépenses comptabilisées totalisent 28'726'701 francs. Elles représentent pour l'essentiel des dépenses effectives relatives à l'année 2015, mais comprennent également, dans une moindre mesure, des soldes dus sur 2014 ainsi que des estimations de soldes à verser pour 2015.

La subvention octroyée à NOMAD pour l'année 2015 s'est élevée à 27'514'900 francs et représente la dépense principale de la rubrique.

### **Association neuchâteloise des services bénévoles (ANSB) - éléments chiffrés**

Cette rubrique concerne uniquement l'association citée en titre. La subvention versée en 2015 s'élève à 173'300 francs.

### **Infirmières et infirmiers indépendants et services privés**

Dès 2014, cette nouvelle rubrique prend en compte les dépenses effectuées au titre de la participation cantonale aux soins en faveur des infirmières et infirmiers indépendants et des services privés. Les situations hors canton sont traitées par le service et les prestations au bénéfice de personnes domiciliées dans le canton sont traitées par NOMAD, par mandat fiduciaire.

Dans les comptes 2015 de l'État, les dépenses comptabilisées totalisent 1'999'505 francs. Elles représentent pour l'essentiel des dépenses effectives relatives à l'année 2015 mais comprennent également, dans une moindre mesure, des soldes dus sur 2014 ainsi que des estimations de soldes à verser pour 2015.

## **5.5. Perspectives d'avenir**

### **Au niveau de la direction du service**

Les perspectives pour la direction du service sont posées dans le rapport de politique sanitaire cantonale 2015 - 2022. Il ressort de la lecture du présent rapport et de celui de 2015 que si, depuis l'adoption en 2015 de ce rapport stratégique, un très important travail a déjà été réalisé et que plusieurs mesures qui y sont prévues ont déjà été concrétisées ou sont en voie de l'être ; il reste plusieurs chantiers d'importance à initier ou à continuer.

#### **Activités cantonales**

- *Cybersanté et mise en œuvre de la loi fédérale sur le dossier électronique du patient (LDEP) dont l'entrée en vigueur est prévue au printemps 2017*

Le service devra, en étroite collaboration avec les acteurs de la santé du canton notamment, élaborer une stratégie cybersanté cantonale ainsi qu'une feuille de route, mettre en place les organes de la gouvernance de la cybersanté cantonale et les soutenir dans leurs activités, procéder à l'acquisition (des droits d'utilisation) d'un dossier électronique du patient auprès d'un partenaire IT, élaborer les bases légales nécessaires, ainsi que poser les bases d'un plan de communication et d'un plan de formation ;

- *Autorisation de mise en service, y compris de renouvellement, d'équipements lourds d'imagerie médicale*

Le service sera chargé, début 2017, de finaliser l'instruction et d'évaluer un nombre important (9) de demandes d'autorisation de mise en service, y compris de renouvellement, d'équipements lourds d'imagerie médicale et de soumettre les dossiers y relatifs au Conseil de santé dans un premier temps pour préavis, puis au Conseil d'État pour décision.

#### **Activités intercantionales**

Le service, par ses membres de la direction et représentants aux comités de direction de l'ESMP BEJUNE, respectivement du CDCS BEJUNE, sera chargé de soutenir l'adoption par leurs assemblées générales ainsi que la mise en place et en œuvre de la stratégie soins palliatifs BEJUNE (mesures POLSAN n°16 et 44), respectivement du programme de dépistage du cancer du côlon BEJUNE.

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

Les perspectives pour la prévention et la promotion de la santé (PPS) sont posées dans la Stratégie cantonale de prévention et de promotion de la santé 2016-2026 et laissent espérer un important développement du domaine, dont l'efficacité, la rentabilité et l'impact sur la qualité de vie sont bien documentés.

La décision prise le 1er juillet 2016 par le conseiller fédéral Alain Berset d'augmenter le montant prélevé sur les primes LAMal pour soutenir la promotion de la santé, offre également de très intéressantes perspectives pour le canton. Ainsi, ce dernier pourra être soutenu financièrement par Promotion santé suisse, qui est le récipiendaire et distributeur de ce montant, pour la mise en place de programmes d'action cantonaux (PAC) en promotion de la santé dans les domaines de l'alimentation et de l'activité physique (déjà le cas ; contrat 2016-2019), de la santé psychique (dépôt de demande prévu en avril 2017, pour la période 2017- 2021) et des personnes âgées (dépôt d'une demande prévu courant 2018).

Les efforts de communication pour faire mieux prendre conscience de l'importance du domaine de la PPS et mieux valoriser les activités mises en place par le canton doivent perdurer. Dans cette optique, le canton a notamment accueilli, en janvier 2017, la Conférence nationale de promotion de la santé.

En 2017, un rapport sera examiné par le Conseil d'État portant sur l'adaptation de la loi de santé à la nouvelle loi sur les épidémies et sur la réorganisation du secteur de la lutte contre les maladies transmissibles.

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

### ***Prestataires ambulatoires***

#### ***- Professionnels de la santé***

Le régime de la limitation de l'admission des médecins à pratiquer à la charge de l'assurance-maladie (clause du besoin) a été prolongé jusqu'en 2019. Cet « instrument de pilotage » des soins ambulatoires médicaux représente une grande charge de travail pour le service pour un résultat pas toujours satisfaisant. Des enquêtes sur les taux d'occupation par spécialité médicale devront être réalisées périodiquement auprès des médecins du canton afin de déterminer les besoins à autoriser de nouveaux médecins soumis au régime de la limitation de l'admission à pratiquer à charge de l'AOS.

En 2017, le registre des professions médicales non universitaires (NAREG, [www.nareg.ch](http://www.nareg.ch)) créé par la CDS va entrer en production. Chaque canton devra y faire figurer les autorisations cantonales. Le service s'attèle à cette tâche depuis plusieurs mois. Ce registre sera public.

La loi sur les professions médicales universitaires entrera en vigueur courant 2017, dans une version révisée. Cela nécessitera des adaptations de la loi de santé neuchâteloise pour le régime des autorisations de pratiquer ;

#### ***- Dispositifs médicaux stériles***

Les inspections des cabinets dentaires vont reprendre en 2017 avec le concours de la Société suisse des médecins-dentistes, section de Neuchâtel.

### ***Soins préhospitaliers***

Si le premier bilan de la collaboration avec le canton de Vaud et la FUS est satisfaisant, le service doit poursuivre ses efforts pour la pérenniser. Il s'agira, entre autre, de consolider la surveillance, notamment financière, de la FUS avec le canton de Vaud. Le rôle du service dans ce domaine, son implication dans la gouvernance et la réorganisation du dispositif préhospitalier et les ressources qu'il devra mobiliser doivent être clarifiés dans le contexte des lignes directrices à prendre par la DIRUP qui, à ce stade, a retenu le principe de créer à terme un seul service d'ambulances dont la responsabilité resterait confiée aux communes.

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

### ***Réorganisation spatiale de l'HNE (mesure POLSAN n°10, 20, 21, 22, 37 et 56)***

Suite à la votation cantonale du 12 février 2017 où la population s'est prononcée en faveur de l'initiative en le préférant au contre-projet du Conseil d'État et du Grand Conseil, un groupe de travail représentant notamment les différentes régions sera créé afin de réfléchir à sa mise en œuvre en tenant compte des contraintes nationales liées au secteur hospitalier.

### ***Suivi de la planification hospitalière 2016 – 2022 (mesures POLSAN n°9 et 60)***

Le service devra effectuer le suivi des conditions liées à certains mandats de prestations attribués de manière provisoire. Il devra également évaluer, sur la base des données 2016, si ses projections des besoins retenues dans la planification hospitalière sont appropriées, notamment s'agissant de la gestion des quantités. Il s'agira enfin d'évaluer les accords de collaboration conclus entre l'HNE et GSMN-NE et leur impact sur la liste hospitalière. Le verdict du Tribunal administratif fédéral au sujet du recours de GSMN-NE contre la liste hospitalière est aussi attendu en 2017. Le service pourrait ainsi devoir réévaluer la planification hospitalière.

### ***Accompagnement de la mise en œuvre des décisions du Grand Conseil concernant l'HNE (mesure POLSAN n°38)***

Une nouvelle loi régissant l'HNE, un assainissement financier et la reprise par l'État des bâtiments qui ne seront plus utilisés par l'HNE, telles sont les décisions prises par le Grand Conseil en novembre 2016 et qui devront être mises en œuvre dès l'exercice 2017 avec les nuances découlant de la volonté populaire du 12 février 2017. En outre, en novembre 2015, le Grand Conseil décidait que les sites hospitaliers de La Béroche (en 2016) et du Val-de-Travers (2017) cesseront leur activité hospitalière stationnaire. Il revient au service d'accompagner ces changements importants et de participer aux travaux visant à la réaffectation de ces sites.

### ***Prestations d'intérêt général (mesure POLSAN n°57)***

Le service poursuivra ses travaux concernant les PIG en 2017, de manière à pouvoir présenter une situation aussi transparente que possible pour le financement de ces prestations. Il devra en outre répondre à un postulat pendant du Grand Conseil à ce sujet.

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

Les perspectives pour les prochaines années s'inscrivent dans la continuité des projets initiés de longue date, en matière de planification et de financement des institutions. En 2017 sont notamment attendus les résultats des planifications régionales des EMS, l'ouverture de nouveaux foyers de jour, des avancées concrètes en matière d'offre de court-séjour, la finalisation de la mise en œuvre du nouveau mode de financement des infrastructures des EMS, l'adaptation des réglementations y afférentes, la parution d'un guide relatif aux appartements avec encadrement et les premières reconnaissances, l'évaluation du projet-pilote AROSS et son extension spatiale, les premières séances des commissions pour les proches aidants, le développement de l'ANSB et le travail autour d'un concept cantonal de promotion du bénévolat, les réflexions autour du développement des prestations liées au maintien à domicile et de l'organisation de ce secteur. Pour mener ces nombreux projets à bien, l'équipe de l'office du maintien à domicile et de l'hébergement sera renforcée, passant de 3,6 EPT à 5,2 EPT.

## **5.6. Conclusion**

L'année 2016 a vu le service être impliqué dans de nombreux dossiers d'envergure dans tous les domaines stratégiques majeurs, que ce soit la promotion de la santé et la prévention des maladies, le domaine préhospitalier, le domaine hospitalier et celui de la planification médico-sociale. D'autres dossiers d'envergure ont été initiés, notamment celui de la cybersanté et le suivi des plans d'action stratégiques du CNP et de NOMAD, ainsi que la suite des travaux concernant la mise en place de la nouvelle organisation hospitalière conforme au projet de l'initiative adoptée le 12 février

2017 par la population. Ils mobiliseront encore très fortement le service durant l'exercice 2017 et les suivants.

Le domaine de la santé est actuellement dans une phase de profonde mutation, nécessitant des réformes structurelles importantes pour faire face aux défis d'importance que sont le vieillissement démographique, l'évolution technologique et épidémiologique, mais également en matière de relève des médecins et des professionnels de santé, la mise en réseau des structures de soins et des données des patients ainsi que la mise en place d'indicateurs de pilotage du système sanitaire.

La pression sur les coûts nécessite de poursuivre les efforts permettant d'obtenir une meilleure utilisation des équipements à disposition ou de mieux réguler leur mise en service, ainsi que de promouvoir la santé et de prévenir les maladies pour ne pas trop solliciter le système de soins. La maîtrise des coûts va représenter un défi toujours plus important. Enfin, le développement de critères de qualité, la nécessité d'assurer une couverture des besoins en soins adéquate et égale et de favoriser la continuité des soins par des interfaces efficaces entre les prestataires restent des préoccupations prépondérantes pour le service.

Ces réformes concernent non seulement le système sanitaire, mais également l'adéquation des instruments, des structures et des ressources du service afin que ce dernier puisse s'adapter à cet environnement en mutation, notamment en termes de contrôles, de pilotage du système et de financement des prestations.

## **6. SERVICE DES BATIMENTS**

### **6.1. Missions**

Le service des bâtiments de l'État (SBAT) est chargé d'assurer la gestion globale du patrimoine immobilier de l'État 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'État 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'État 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.

Le service, par l'office du logement, est chargé de la mise en application des lois fédérales et cantonales liées à la politique du logement.

### **6.2. Objectifs annuels 2016**

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

Suite au rapport sur la réorganisation de la gestion du patrimoine immobilier validé par le Conseil d'État 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 se poursuit en principe jusqu'à fin 2017.

## **Présentation du patrimoine immobilier de l'État**

Au printemps 2016, le SBAT a organisé une importante exposition publique à la cité des étudiants à Neuchâtel.

Cette exposition avait pour objectif de présenter le patrimoine immobilier de l'État, les stratégies de gestion et d'entretien de ce patrimoine ainsi que les principaux projets en cours. Ce fut aussi l'occasion de découvrir la maquette du Nouvel Hôtel Judiciaire (NHOJ) qui accompagnait les planches explicatives du projet.

Au total, ce sont près de 40 panneaux qui ont été présentés au public, et qui sont encore visibles sur le site du SBAT à l'adresse suivante [www.ne.ch/exposbat](http://www.ne.ch/exposbat).

## **Domaine Finances et Administration**

Avec l'objectif d'optimiser les processus de gestion, une structure analytique a été établie et sera mise en place avec la réforme SIGE.

Dans le cadre de cette réforme, le chef du domaine a participé aux groupes de travail immobilisations et achats. La définition du catalogue de prestations et la matrice analytique du service ont notamment été effectuées.

Le domaine a coordonné et supervisé l'évaluation des dépenses de fonctionnement et l'évaluation des dépenses d'investissement. Il a également assisté le chef de service et les chefs de domaines 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 d'assurer le suivi des projets complexes et d'importance de l'État et d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles par le suivi de cours de perfectionnement.

La mise en place des processus SBAT+ a été effectuée lors des six premiers mois de 2015. Ils sont depuis intégrés par les collaborateurs. Le Vademecum pour appuyer la gestion de projets immobiliers n'a pas avancé aussi vite qu'escompté en raison de la charge de travail accrue occasionnée par les nombreuses nouvelles opérations.

L'engagement en août d'un apprenti dessinateur en bâtiment pour sa dernière année a introduit une dynamique complémentaire à l'équipe tout en apportant une aide bienvenue dans divers travaux de dessin et de relevés.

Chaque collaborateur a suivi au moins un cours de perfectionnement dans le domaine de l'administration ou des marchés publics.

## **Domaine Entretien**

Les travaux réalisés avec les moyens financiers pour la maintenance et l'entretien ordinaire des bâtiments cantonaux ont respecté les délais et les sommes planifiées.

A signaler l'augmentation du budget du domaine de 1 millions de francs et l'engagement d'un technicien supplémentaire dans le cadre du programme des réformes de l'État, pour le projet de centralisation au SBAT des activités d'entretien des bâtiments des entités du SFPO (centres professionnels et lycées).

A fin 2016 la valeur totale des travaux réalisés s'élève à 7,03 millions de francs (rubrique 314.000 - entretien des bâtiments).

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.

Par ailleurs, chaque collaborateur a suivi un ou des cours de perfectionnement que ce soit dans le domaine technique, énergétique, ou celui des marchés publics.

### ***Domaine Exploitation***

Le service de conciergerie dans les différents bâtiments occupés par les services de l'État a été assuré dans de bonnes conditions. Les prestations dispensées sont appréciées des bénéficiaires et le domaine exploitation reste à l'écoute des demandes des différents utilisateurs avec pour objectif de fournir une bonne qualité de service à des coûts raisonnables.

### ***Domaine Immobilier***

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

Dans le cadre de la nouvelle loi sur les finances (LFinEC) entrée en vigueur le 1er janvier 2015 et dans le but de comptabiliser les subventions en nature, plusieurs baux à loyer ont été établis en 2016 avec des entités étatiques ou autonomes tel que le CNIP, le CNERN ou encore le CMNE. D'autre part, un important bail (0,45 millions de loyer annuel) a été signé avec la Confédération pour le site de Perreux, lequel va accueillir dans trois bâtiments le futur centre de procédure fédéral pour les requérants d'asile.

En 2016, l'autre activité principale du domaine immobilier a été de traiter la dizaine de demandes de logement de l'administration traitées sous l'égide de la commission du même nom, la CLA. Le principal dossier traité a été celui faisant suite à la résiliation du bail à loyer du bâtiment administratif de la rue du Musée 1 à Neuchâtel. Les services des finances, des contributions, de la justice et le registre du commerce ont déménagés sur trois sites différents ; à la rue du Plan 30 à Neuchâtel, à la Place des Halles 8 à Neuchâtel et à Espacité 4-5 à La Chaux-de-Fonds. L'aménagement de ces locaux, le déménagement de ces quatre services et l'acquisition du mobilier nécessaire a été réalisé par le domaine immobilier en étroite collaboration avec le domaine projets.

Suite à la décision du Conseil d'État de réaliser certains immeubles n'étant plus utiles à l'administration cantonale, le SBAT a vendu en 2016 les deux maisons d'habitation de l'Eter à Cressier, l'ancien chalet sans confort des Broyons à Brot-Dessous et la villa du chemin des Pommières 12 à Bevaix (assainissement du séquestre Denys Ribaux).

Quelques acquisitions ont eu lieu en 2016, notamment le bâtiment industriel de Pierre-à-Mazel 39 à Neuchâtel et l'unité d'étage en PPE du bâtiment administratif de Tivoli 22 à Neuchâtel. D'autre part, le domaine immobilier a travaillé aux besoins des futures acquisitions comme les unités d'étage en PPE de Jardinière 157 et de Polyexpo, tous les deux à La Chaux-de-Fonds.

Enfin, 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 s'est poursuivie par la numérisation de 10 bâtiments en 2016 (en particulier les bâtiments de la « Loge » à Perreux, le « Tunnelorama » aux Hauts-Geneveys et Espacité 4-5 à La Chaux-de-Fonds). Les objets restant encore à intégrer dans la base de données informatique sont principalement les centres d'entretien du service des Ponts et Chaussées et les bâtiments du site de l'Observatoire occupés par le CSEM.

En outre, la restitution des plans du site du Château de Colombier est en cours. Des mises à jour de plans suite à des travaux de transformation sont engagées pour les prisons de La Chaux-de-Fonds et de Gorgier, le centre scolaire du CPMB à Colombier, celui du CPLN à Neuchâtel et le service des contributions à La Chaux-de-Fonds.

Par ailleurs l'accent a été porté sur les plans d'évacuation ainsi que sur les consignes de sécurité de la majorité des bâtiments occupés par l'administration cantonale.

A ce jour le portefeuille géré numériquement avec le logiciel Speedikon FM représente 88% du patrimoine total d'environ 320 immeubles.

## **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.

Pour y pallier, l'État de Neuchâtel a adopté en 2008, une nouvelle loi d'aide au logement (LAL2) visant à encourager la réalisation et la rénovation de logements à loyer abordable. 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 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).

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

#### **Personnel**

Le SBAT compte 85 personnes qui représentent 64.37 EPT avec des missions de gestion, techniques et administratives. 25 personnes sont rattachées à la direction, au secrétariat et aux domaines métier.

Deux personnes ont été engagées en 2016, soit une collaboratrice administrative pour renforcer la gestion financière et administrative du domaine immobilier et un technicien pour le domaine entretien, dans le cadre de la stratégie adoptée par le Conseil d'État pour l'amélioration de l'entretien du patrimoine immobilier. De plus, M. Zingarelli, apprenti architecte, a débuté sa formation de quatre ans en août 2016.

L'effectif du personnel de conciergerie est resté stable et il est constitué de 61 personnes représentant 43.6 EPT. Le service de conciergerie a enregistré le départ en retraite anticipée fin 2016 de son chef de domaine, M. Frasse, remplacé par M. Pascal Thiébaud dès janvier 2017.

#### **Finances**

Les comptes 2016 ont été bien maîtrisés. Cette année a été marquée par la centralisation des charges d'entretien des bâtiments au SBAT. Les coûts d'énergie ont également été centralisés au sein du SBAT et ont entraîné une augmentation des 'consommables' de 2'768'604 francs par rapport à 2015.

L'augmentation du volume de factures comptabilisées s'est confirmée. Elle est essentiellement due à l'augmentation du budget et à la centralisation des charges des bâtiments et d'énergie.

Au titre d'aide à la personne (selon la LAL1), en 2016, l'office du logement a distribué 985'233 francs, incluant la contribution des communes de 289'390 francs. De son côté, la Confédération a versé 1'935'222 francs (en 2015 : 2'350'840 francs). Le total des aides à la personne octroyé en 2016 dans le canton de Neuchâtel représente donc 2'920'455 francs (en 2015 : 3'481'440 francs) et concerne 886 ménages (en 2015 : 1'009).

#### **Informatique**

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

L'évaluation de nouveaux logiciels métier destinés à la gestion de l'entretien des bâtiments (Investimmo) et à la gestion des chantiers importants (SISO) ont débuté en 2015 et se termineront en

2017. Le logiciel de gestion des baux (Speedikon 'gestion des contrats') a quant à lui été mis en place courant 2016.

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 est assurée à l'aide du logiciel spécifique Speedikon FM.

## 6.4. Événements principaux

### **Domaine Entretien**

- 3ème 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.
- 1ère étape du crédit d'engagement pour le remplacement et l'assainissement d'installations de chauffage dans plusieurs bâtiments cantonaux
- Unimail Neuchâtel : Présentation d'un rapport au Grand Conseil relatif au projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 4.500.000 francs pour la réalisation de la troisième étape d'assainissement du revêtement pierreux des façades ventilées des bâtiments de la faculté des sciences de l'Université (y compris intégration de panneaux solaires photovoltaïques).
- Château de Neuchâtel : Présentation et validation du Conseil d'État du projet relatif à la réorganisation du Château qui comprend : le regroupement/relocalisation des entités résidentes (synergie), la sécurisation des locaux, l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite et la gestion de l'accueil.

### **Opérations immobilières**

- Ventes des deux maisons d'habitation de l'Eter à Cressier
- Vente du chalet des Broyons à Brot-Dessous
- Achat du bâtiment industriel de Pierre-à-Mazel 39 à Neuchâtel
- Achat d'un étage du bâtiment Tivoli 22 à Neuchâtel
- Achat d'une unité PPE Jardinières 157 à La Chaux-de-Fonds
- Achat de Polyexpo à La Chaux-de-Fonds

### **Projets principaux**

- Archives cantonales : appui à la préparation de la demande de projet de l'OAEN pour la réalisation d'un nouveau bâtiment des archives cantonales.
- EDPR : travaux terminés en 2015. Bouclage du dossier de rénovation en cours. Nouvelle étude pour l'infirmerie définitive à prévoir.
- EEPB : travaux de rénovation en cours
- NHOJ : crédit de construction adopté par le Grand Conseil à une large majorité le 1<sup>er</sup> novembre 2016. Référendum déposé le 15 février 2017, votation populaire prévue le 24 septembre 2017.
- Jardinière 157 : projet d'implantation d'un data center
- CPLN : travaux d'assainissement en cours

- CIFOM / EPC : projet d'extension

### **Office du Logement**

Comme en 2014 et 2015, plusieurs conférences ont été données en 2016 par l'office du logement afin de faire connaître la politique du canton en la matière :

- 10.03.2016 : "Rencontre du COSM/OCNL avec les représentants des associations africaines" dans les locaux du COSM à La Chaux-de-Fonds
- 18.03.2016 : "La politique du logement en faveur des bénéficiaires AVS" lors de l'AG des Rocailles à l'attention des locataires-coopérateurs
- 27.04.2016 : "La loi cantonale est aussi en faveur des communes" lors de la 1ère journée des collectivités publiques organisée par l'ARMOUP à Yverdon
- 30.09.2016 : "La politique du logement du canton de Neuchâtel" lors du premier Forum Logement à Fribourg.
  
- 9.11.2016 à Lausanne : dans le cadre de la formation de l'ARMOUP « Comment gérer une coopérative de A à Z », la cheffe de l'OCNL a dispensé un module, tiré de son travail de diplôme, issu de la même formation terminée une année auparavant : "Tableau de bord, signaux d'alarmes et ratios de gestion".

L'office du logement a également participé à la réunion annuelle des offices du logement des cantons latins et de l'Office fédéral du Logement (OFL), qui a eu lieu les 17 et 18 novembre à Porrentruy.

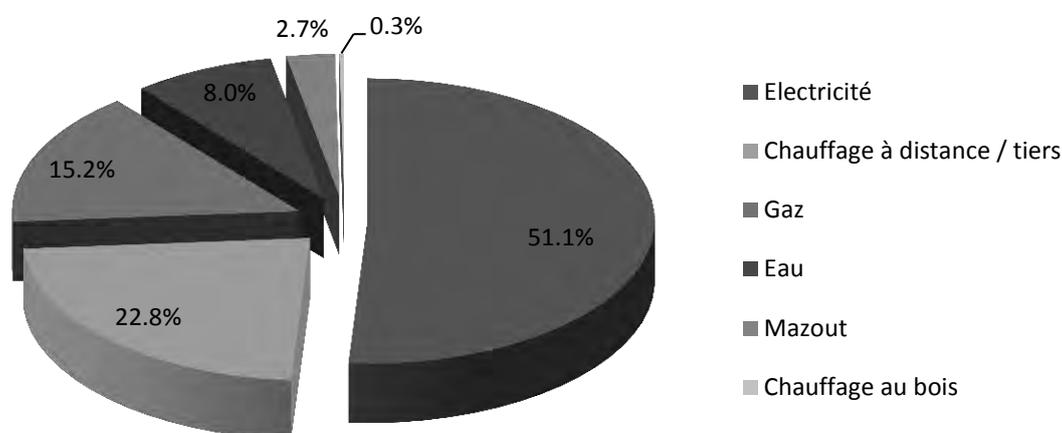
## **6.5. Activités / Réalisations**

### **Compte de fonctionnement**

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

Les dépenses totales des "consommables" s'élèvent à 5'001'933 francs, soit une augmentation de 2'768'604 francs provenant principalement de la centralisation des charges d'entretien des bâtiments au SBAT. De cette augmentation, nous pouvons mentionner l'impact sur le compte du chauffage à distance, notamment pour les écoles, représentant un peu plus d'un million de francs.

## Répartition financière des consommations



### 3401 / 314000 – Entretien des bâtiments

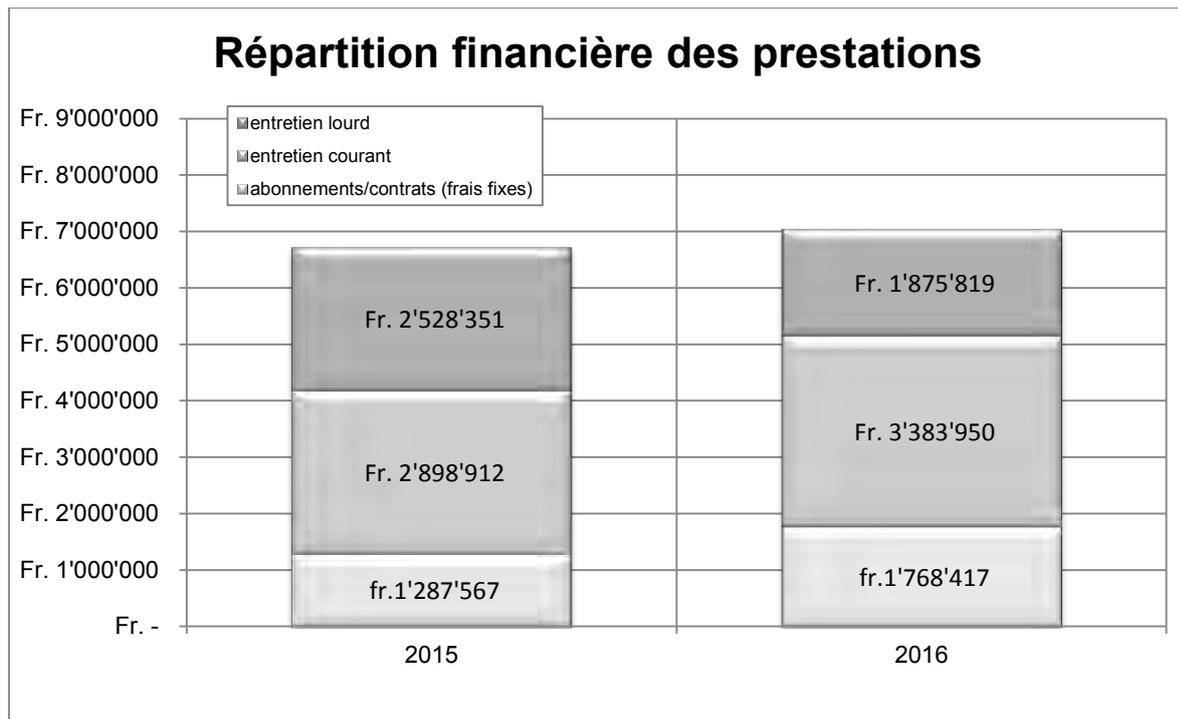
Travaux d'entretien courant et de maintenance.

Travaux plus conséquents dans les immeubles suivants :

Neuchâtel	Collégiale 12	Travaux de réhabilitation du chemin de ronde Nord
		Campagne d'assainissement de fenêtres
	J.-de-Hochberg 3a	Travaux de réhabilitation des locaux suite à l'incendie
	J.-de-Hochberg 5	Réorganisation et rénovation des locaux (partielle)
	Pommier 1	Extension de la détection incendie (détection totale)
		Rénovation des locaux du 2 <sup>ème</sup> étage
	Les Poudrières	Assainissement de la régulation de la ventilation
	Fbg de l'Hôpital 59	Mise en place de barrières de sécurité extérieures
		Rempl. des sources lumineuses des couloirs (LED)
	Fbg de l'Hôpital 61-63	Réfection des volets
	Av. du 1er Mars 26-33	Réfection du faux-plafond de l'aula (suite effondrement)
	Breguet 1	Assainissement des install. sanitaires (rez + 1 <sup>er</sup> étage)
	Agassiz 1	Assainissement de la ventilation
	Maladière 82-84	Réparation des stores extérieurs (bâtiment E)
		Rempl. des sources lumineuses du restaurant (LED)
		Remplacement de la régulation principale (chauffage)
	Esp. de l'Europe 21	Réfection des crépis de la façade Nord (étape 1/2)
		Remplacement des stores extérieurs Nord (étape 1/2)
	E.-Argand 11-13-18	Remise en état de la climatisation de l'herbier
		Réfection des installations du groupe froid (bâtiment E)
	Bellevaux 51	Install. d'un système d'extinction à l'azote (chimie)
	Observatoire 58	Mise en conformité des installations électriques (OIBT)
	Observatoire 60	Réparation des stores extérieurs (façade Sud)
	Tivoli 1	Remplacement des fenêtres
		Assainissement intérieur (étape 1/2)
Hauterive	Laténium	Remplacement du système de surveillance climatique
Boudry	Château	Rempl. du système d'éclairage de la Salle de Chevaliers
	Perreux	Travaux pour relocalisation des chambres du personnel du CNP sis dans le bâtiment "Foyer"

		Travaux pour relocalisation des ateliers du CNP sis dans le bâtiment "Cerisiers"
		Modernisation de l'éclairage de secours (Cèdres+Ormes)
		Rempl. sources lumineuses du bâtiment "Cuisines" (LED)
		Mise en conformité des installations électriques (OIBT) et remplacement du tableau élec. du bâtiment "Cuisines"
		Remplacement de la télégestion sur l'ensemble du site (étape 1/2)
Colombier	Château	3 <sup>ème</sup> campagne de relevés des bâtiments du site
Auvernier	Fontenettes 31	Assainissement de la couverture et des ferblanteries
		Réfection des peintures des façades
	Fontenettes 33	Assainissement du paratonnerre
Brot-Dessous	Champ-du-Moulin	Crépissage intérieur (Noctule)
Couvet	1er Mars 11	Démantèlement des anciennes citernes à mazout
	Prises 8	Modernisation des locaux sanitaires (étape 1/2)
Boudevilliers	Le Boulet 3 - CTB	Réfection des façades Sud et Est
		Remplacement de 5 portes industrielles
Valangin	Château	Travaux de réfection des maçonneries extérieures
Le Locle	Rue Klaus 1	Reprogrammation du système KNX (gestion technique de bâtiment)
		Modernisation de la détection incendie (solde)
La Chaux-de-Fonds	Dr. Coullery 5	Réfection de la toiture (remplacement du placage)
	Banneret 10	Remplacement de l'installation de pompage des eaux usées
	L.-Robert 34	Remplacements des joints de fenêtres (800ml)
		Remplacement des sources lumineuses des couloirs + WC (LED)
		Rafraîchissement des peintures intérieures
	Succès 41-45	Assainissement de 4 vestiaires
		Réfection de l'étanchéité de la toiture plate
		Installation d'un drainage (salle de musique)
		Modernisation des tableaux de régulation de ventilation (halles de gymnastique)
	1 <sup>er</sup> Août 33	Réfection complète du vestiaire et de 2 locaux douches
	Progrès-38-40	Assainissement complet de la terrasse (étanchéité, isolation, revêtement et sécurisation)
		Participation aux frais de réparation du CAD
Général		2 <sup>ème</sup> étape de la campagne de remplacement du parc d'extincteurs âgés de plus de 20 ans (450 pièces)

Les dépenses totales de cette rubrique s'élèvent à près de 7,0 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 2016**

- Regroupement, déménagement et travaux d'aménagement du SFIN, JUST à Neuchâtel (Musée 1) sur le site de la rue du Plan 30 à Neuchâtel. Travaux terminés en août 2016.
- Déménagement et travaux d'aménagement de l'OCRC de (Musée 1) à la place de Halles 8 à Neuchâtel.
- Regroupement, déménagement et travaux d'aménagement du SCCO (Musée 1) à Espacité 4-5 à La Chaux-de-Fonds. Travaux terminés septembre 2016.
- Regroupement, déménagement et travaux d'aménagement sur un seul site du SGRF à Neuchâtel, rue Tivoli 22 (fermeture du site du Locle septembre 2016 / Phase II).
- Déménagement de la PONE (Logistique, Brigade d'observation, Groupe d'intervention), de Longueville à Arsenal 4 à Colombier et de Champs-Montant (Marin) à Longueville à Colombier. Travaux terminés en septembre 2016.
- Extension du SPAJ dans les locaux loués au Fbg du Lac 25 à Neuchâtel suite au départ du SIEN.
- Regroupement, déménagement et travaux d'aménagement du SIEN à Cadolles 7 (Château 19, Tivoli 16, Fbg du Lac 25 à Neuchâtel et av. de la Gare 14c à Fleurier) ; travaux terminés en avril 2016.
- Déménagement provisoire du SASO dans le bâtiment des Pins à Perreux pendant la durée des travaux d'assainissement de l'immeuble dans lequel l'État loue des surfaces (Espace de l'Europe 2-4 à Neuchâtel). Retour du SASO dans ses locaux initiaux, déménagement définitif, avril 2016.
- Travaux d'insonorisation acoustique et travaux d'aménagement dans les locaux du SEMP à l'av. Ed-Dubois 20 à Neuchâtel et à la rue du Parc 119 à La Chaux-de-Fonds.
- Déménagement du SFFN à Espacité 4-5 de Parc119 à La Chaux-de-Fonds.
- Aménagement de locaux supplémentaires (ancien appartement) à la rue Neuve 11 à La Chaux-de-Fonds pour les activités du Tribunal régional. Travaux terminés janvier 2016.

- Déménagement du CEG, installé provisoirement à la rue du Plan 30, le temps que le CNP quitte les locaux de Verger-Rond 2 à Neuchâtel. Déménagement effectué en août 2016.
- Réorganisation interne du NECO dans les locaux existants de l'avenue de la Gare 2 à Neuchâtel. Travaux terminés avril 2016.
- Déménagement des archives du SCCO et du SGRF dans les locaux à la rue des Aman-diers 2 à Neuchâtel.

#### **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.
- Regroupement des locaux loués à La Chaux-de-Fonds sur le seul site à construire de La Fiaz.
- Regroupement du SIEN dans le bâtiment en rénovation et transformation de la rue des Cadolles 7 à Neuchâtel, projet en plusieurs étapes sur plusieurs années 2016-2019. Deuxième phase.
- Réalisation d'un Data Center pour le SIEN dans des locaux bruts à acquérir et à aménager à la rue Jardinière 157 à La Chaux-de-Fonds.
- Réorganisation de la PONE sur plusieurs bâtiments du Littoral neuchâtelois.
- Réorganisation de la direction du SPNE, de l'OAPM et la PROB dans le bâtiment de Promenade 20 à La Chaux-de-Fonds.
- Regroupement de la CCNAC et de l'OFJU dans le bâtiment de la rue du Parc 117-119 renforçant le pôle emploi déjà constitué autour du SEMP et de la CCNAC, déjà dans ce bâtiment, y compris le regroupement avec le SFPO.
- Réorganisation du SEO dans les locaux existants à la rue de l'Evoles 65-67 suite au départ du CNP en avril 2017.
- Regroupement de l'OAF0/SAGR actuellement à Tivoli 22 à Cernier à Evologia-Cernier.
- Réorganisation interne de la chancellerie dans les locaux existants du château de Neuchâtel.

### **Office du logement**

#### **La loi sur l'aide au logement (LAL1) – aide à la personne selon la LCAP**

Habitants 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'État en collaboration avec les communes concernées, a décidé, en 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. L'OCNL accompagne les bailleurs dans le processus de rappel aux locataires de l'extinction de leur subvention 4/4 prévue fin 2017.

Comme chaque deux ans et à la demande de l'Office fédéral du logement, un Grand Contrôle a été effectué en 2016. Chaque bénéficiaire de subvention a donc été contrôlé individuellement par l'office cantonal en collaboration avec les bailleurs (plus de 1000 ménages).

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

L'office a assuré un travail de conseil conséquent auprès des maîtres d'ouvrage d'utilité publique au sujet de la LAL2 (mise à disposition d'instruments financiers permettant de rénover leurs im-

meubles ou de construire de nouveaux logements à loyer abordable). Durant l'année 2016, plusieurs projets se sont concrétisés :

- Selon un arrêté adopté par le CE en mai 2013, le canton a acquis des parts sociales de la coopérative Le Corbusier à la Chaux-de-Fonds (36 logements d'utilité publique - LUP) et a octroyé un prêt ; la commune 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 protégés pour seniors, 12 appartements en PPE et 36 logements à loyer abordable en coopérative. Sur ce site, s'est aussi construit un immeuble pour l'office AI du canton ainsi que pour l'ORIF. Des Portes Ouvertes ont été organisées par l'OCNL le 15 septembre 2016. Les locataires coopérateurs sont entrés en jouissance le 1er octobre 2016.
- Selon un arrêté adopté par le CE en juin 2015, le canton a acquis des parts sociales et octroyé un prêt et une prise en charge d'intérêt à la coopérative La Renouveau à La Chaux-de-Fonds (30 LUP). La commune a octroyé un droit de superficie. Les travaux de rénovation sont en cours. Les locataires coopérateurs pourront emménager le 1er septembre 2017.
- Le 5 décembre 2016, le Conseil d'État a octroyé deux prêts pour un montant total de 3.5 millions de francs à la Coopérative d'habitation La CORAD et à la Fondation Rencontre afin de soutenir la construction de 83 logements à loyers modérés, labellisés MINERGIE-P, sur un terrain à haute qualité de desserte situé dans le quartier des Forges à La Chaux-de-Fonds. Il est prévu de construire 33 logements coopératifs pour familles et 51 appartements avec encadrement, favorisant ainsi la mixité intergénérationnelle.

#### **Projets en cours de finalisation ou en étude**

- Le projet du Vieux-Châtel à Neuchâtel (21 LUP) porté par la coopérative d'en face.
- La coopérative Arc-en-Ciel a des projets d'appartements avec encadrement à Couvet
- A Neuchâtel, le futur grand projet des Gouttes-d'Or est en préparation (PQ).
- A Cernier et Dombresson, appartements avec encadrements en marchés publiques.

La CCL (commission cantonale du logement) s'est réunie une fois en 2016. Le 25 novembre, les membres de la CCL ont pris connaissance de la planification de tous les projets de logements d'utilité publique et en particulier du nombre des appartements avec encadrement dédiés aux bénéficiaires AVS et AI.

Pour rappel, la planification médico-sociale prévoit, selon l'Arrêté du Conseil d'État du 16 septembre 2015, la construction de 42.6 appartements avec encadrement pour 1000 personnes de plus de 65 ans : en 2019, seuls 5 immeubles, comptabilisant 128 appartements avec encadrements, seront disponibles. En 2012, il avait été prévu 1000 logements en 10 ans ! En 7 ans, seuls 12.8% de l'objectif auront été atteints.

De plus, le nouveau plan directeur cantonal est basé sur les projections de l'an 2030. Dans cette perspective, ce ne sont plus 1000 appartements avec encadrement qui sont à mettre sur le marché en 2022, mais 1800 en 2030. En comptant avec une moyenne de 20 logements par immeuble, cela représente 90 immeubles !

Ayant pris conscience de l'urgence de la situation, la CCL préconise de prendre des mesures en termes d'aménagement du territoire. L'OCNL en collaboration avec le service de la santé publique a fait une proposition de fiche pour le nouveau plan directeur cantonal qui partira en consultation en 2017. Une campagne d'information aux communes sera organisée dans la foulée.

#### **Statistiques annuels des logements vacants (taux de pénurie)**

Avec 1'071 logements vacants au 1er juin 2016 (2015 : 1'181), le marché du logement cantonal se trouve encore en situation de pénurie avec un taux de vacance de 1.15 % (2015 : 1.28%) nettement en dessous du seuil de pénurie fixé à 1,5%, pour la seizième année consécutive. Malgré une détente constatée partout en Suisse, la situation du marché du logement reste tendue, spécialement pour les logements à loyer abordable et adaptés aux handicapés ainsi que pour les appartements avec encadrement dédiés aux seniors. Toutes les régions ne connaissent pas la même situation.

Le taux de logements vacants de La Chaux-de-Fonds affiche un taux équivalent au seuil de 1,5%. Seul le district du Locle, avec un taux de 3.46% (en 2015 : 3.97%), n'est pas en pénurie.

### **Crédits d'investissements / Arrêté du Conseil d'État (ACE) ou décret du Grand Conseil (DGC)**

#### **Crédits d'investissements**

#### **Travaux en cours ou réalisés en 2016**

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
	Rue E.-Argand 11 Neuchâtel	Assainissement de l'éclairage de secours – en cours Mise en conformité électrique – terminé
	Rue de Tivoli 5 Neuchâtel	Assainissement de l'éclairage de secours – terminé
	Rue de Tivoli 22 Neuchâtel	Assainissement de l'éclairage de secours – terminé
	Château Boudry	Assainissement de l'éclairage de secours – terminé
	Site Dubied 12 Couvét	Assainissement de l'éclairage de secours – terminé
	Fontenettes 31-37 Auvèrrier	Mise en conformité électrique – terminé
	Premier-Août 33 La Chaux-de-Fonds	Mise en conformité électrique – terminé
	Crêt-du-Locle 5b La Chaux-de-Fonds	Mise en conformité électrique – terminé
	J.-de-Hochberg 5 Neuchâtel	Modernisation de la détection incendie – terminé
DGC 01.09.2015 1.510.000 francs DFS	Sites multiples	Remplacement et assainissement d'installations de chauffage. En cours
	Rue de Tivoli 22 Neuchâtel	Remplacement de la chaudière – terminé
	Av. du Collège 1-3 Boudry	Remplacement de la chaudière – terminé
	La Gravette Buttes	Remplacement de la chaudière – terminé
	Ch. du Pré-Raguel 7 La Vue-des-Alpes	Remplacement de la chaudière – terminé
	Village 215a La Brévine	Raccordement au CAD communal – terminé
	Village 215b La Brévine	Raccordement au CAD communal – terminé
	Rue du Rocher 7 La Chaux-de-Fonds	Remplacement de la chaudière – terminé
	Rue du Succès 41-45 La Chaux-de-Fonds	Raccordement au CAD communal – terminé
DGC 01.04.2009 1.600.000 francs DEF ACE 31.08.2015 600'000 francs DFS (crédit sup.)	Site-Dubied 12 Couvét	Remplacement du solde des fenêtres du bâtiment du CNIP, destiné à garantir une meilleure performance énergétique – en cours

DGC 25.05.2016 4'500'000 francs DFS	Emile-Argand 11 Neuchâtel	Troisième étape d'assainissement du revêtement pierreux des façades ventilées des bâtiments d'Unimail – en cours
DGC 29.01.2014 34'100'000 francs DEF	CPLN Maladière 82-84 Neuchâtel	Réalisation du bâtiment C et rénovation du socle du bâtiment B. Résiliation du bail des locaux de Jaquet-Droz 7 et déménagement de l'Ecole technique dans les nouveaux locaux du bâtiment C en toute fin d'année 2016. Terrain pollué (hors crédit) : étude historique terminée et proposition d'investigation technique à réaliser en 2017
DGC 18.03.2008 17'268'969 francs DJSC	Prisons NE EPPB Gorgier	Travaux de conduite de chauffage à distance (BérocAD) sur la parcelle. Travaux en milieu carcéral aux niveaux 3 et 6 et réalisation de la cour de promenade ouest.
DGC 18.03.2008 20'569'701 francs DJSC	Prisons NE EDPR La Chaux-de-Fonds	Travaux de finition, retouches et garantie Mise à jour et modernisation du système de sécurité. Dépense du solde de la réserve à disposition, décidée en Copil, prévue en 2017.
ACE 09.12.2015 DJSC	Médecine pénitentiaire EDPR La Chaux-de-Fonds	Finalisation et réception de l'infirmerie provisoire
DGC 23.01.2016 15'500'000 francs DFS	SIEN Salle des machines La Chaux-de-Fonds	Vote du Grand Conseil le 23 février 2016 sur le rapport de demande de plusieurs crédit-cadres. Constitution de l'équipe de mandataires Etudes de projet du Data Center dans le bâtiment Jardinière 157. Dépôt de la demande de permis de construire.
DGC 23.01.2016 15'500'000 francs DFS	SIEN Salle des machines Neuchâtel	Vote du Grand Conseil le 23 février 2016 sur le rapport de demande de plusieurs crédit-cadres. Constitution de la Commission de construction et de l'organe de concertation. Lancement d'un plan de mobilité.
DGC 28.06.2011 2'375'000 francs DJSC	NHOJ La Chaux-de-Fonds	Finalisation du rapport de demande de crédit de construction. Présentation au Grand Conseil le 1 <sup>er</sup> novembre 2016
DGC 01.11.2017 48'500'000 francs DJSC	NHOJ La Chaux-de-Fonds	Vote du Grand Conseil le 1 <sup>er</sup> novembre 2016 sur le rapport de demande de crédit de construction. Annonce de référendum (récolte de signatures jusqu'au 16 février 2017)
ACE 21.03.2016 560.000.- francs DEF	CIFOM – ESTER Progrès 38-40 La Chaux-de-Fonds	Réfection de la toiture (étanchéité, ferblanterie et couverture) du centre de l'aile Nord – en cours
ACE 19.06.2016 350'000 francs DFS ACE 21.09.2016 110'000 francs DFS (crédit sup.)	Lycée Jean-Piaget Beaux-Arts 30 Neuchâtel	Assainissement des locaux en sous-sol, des canalisations et jointoyage des soubassements en pierre naturelle – en cours
ACE 21.03.2016 260'000 francs DEAS	SMIG Rue de la Cure 3 La Chaux-de-Fonds	Réhabilitation du bâtiment pour permettre l'accueil des populations migrantes – terminé

## 6.6. Perspectives 2017

### ***Direction du service***

Suite à l'approbation du rapport par le Conseil d'État le 14 février 2013, la mise en application des processus spécifiques à chaque domaine sera poursuivie et terminée en 2017.

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

### ***Ressources humaines***

Engagements en 2017 :

- Engagement au 01.01.2017 d'un suppléant au chef de domaine finance et administration afin de faire face aux impératifs financiers durant l'arrêt maladie de M. Debonneville, chef de domaine finance et administration.
- Engagement au 01.01.2017 d'une cheffe de projet – architecte, Mme Sundelid, pour une période de 4 ans.

Remplacement en 2017 :

- Engagement de M. Pascal Thiébaud au poste de chef de domaine exploitation, dès le 01.01.2017, suite au départ à la retraite de M. Gérald Frasse

Selon le message du Conseil d'État du 13 octobre 2016, réduction de 1.8 EPT prévue pour le SBAT dans le cadre de la deuxième étape du programme d'assainissement des finances.

### ***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 :

- Participation et élaboration du projet SIGE pour le SBAT.
- Elaboration du budget 2018 selon les normes MCH2.
- Introduction du budget 2018 dans le nouvel outil BPC.
- Formation des collaborateurs du SBAT à la comptabilité par prestations

### ***Domaine Stratégie & Projets***

Outre les projets en cours de réalisation suivis par le domaine, de nombreux nouveaux projets d'importance seront initiés ou poursuivis en 2017.

L'appui au domaine immobilier sera encore renforcé par la présence d'une cheffe de projet architecte dédiée pour l'analyse des besoins et les études d'implantation des services que ce soit dans le cadre des opérations CLA ou dans celui du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration.

De même la collaboration avec le domaine entretien s'intensifiera par l'élaboration d'un rapport en lien avec le programme d'assainissement du patrimoine immobilier de l'État et, pour les projets suivis par les chefs de projet architectes, par la réception de travaux en commun et par la transmission finale des bâtiments aux techniciens concernés.

### ***Projets en cours***

Double transformation et extension des Prisons cantonales

- EEPB, Gorgier : Poursuite et fin des travaux en milieu cellulaire (niveaux 3, 4 et 5) et locaux d'occupation des détenus. Travaux d'aménagements extérieurs.

- EDPR, La Chaux-de-Fonds : Réalisation de quelques travaux sur le solde de réserve à disposition (barreaudage fenêtres ancienne prison, mise à jour et modernisation du système de sécurité). Décompte final et dossier de révision.
- EDPR, La Chaux-de-Fonds : Acquisition d'un bien-fonds mitoyen à l'établissement EDPR afin d'assurer la maîtrise foncière dans le périmètre immédiat de l'établissement et permettre une éventuelle extension.
- EDPR, La Chaux-de-Fonds : Analyse des besoins complémentaires en locaux et du potentiel constructible restant.
- EDPR, La Chaux-de-Fonds : Médecine pénitentiaire, projet d'infirmerie définitive à développer (en lien avec acquisition bien-fonds voisin). Nouveau crédit à solliciter, indépendant du crédit d'investissement en cours.

#### Assainissement énergétique du Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois

- Assainissement de l'enveloppe thermique du Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN). Travaux d'assainissement du bâtiment B en deux phases (sud et nord) et poursuite des travaux jusqu'en 2019.
- Terrain pollué du Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois (CPLN). Fin des études techniques et prise de position du SENE quant au statut à adopter pour le terrain pollué.

#### Nouvel Hôtel judiciaire

- Réalisation du nouvel Hôtel judiciaire (NHOJ), La Chaux-de-Fonds : référendum déposé le 15 février 2017. Votation populaire prévue le 24 septembre 2017. Suite des travaux à effectuer : établissement du dossier de demande de permis de construire et préparation du dossier d'appel d'offres.

#### Infrastructure de l'entité informatique neuchâteloise

- Réalisation d'un Data Center pour le SIEN à La Chaux-de-Fonds : octroi du permis de construire. Coordination technique, phase d'appel d'offres et projet d'exécution suivis du démarrage des travaux dès la fin du printemps. Fin des travaux prévue au printemps 2018.
- Réalisation d'un Data Center pour le SIEN à Neuchâtel : finalisation du plan de mobilité. Révision du cahier des charges, mise sur pied d'un concours pour les aménagements extérieurs, constitution d'un groupe de mandataires, développement de projet et établissement d'un devis général. Dossier de demande permis de construire à élaborer dès validation du projet et du devis.

#### Nouveau centre d'archives cantonales

- Réalisation d'un nouveau bâtiment des archives cantonales : études de faisabilité approfondies sur quelques sites retenus et préparation de la demande de crédit d'étude.

#### Formation post-obligatoire

- Extension de l'Ecole Pierre-Coullery à La Chaux-de-Fonds dans le bâtiment de l'Ancien Hôpital de La Chaux-de-Fonds : sollicitation de la demande de crédit auprès du Grand Conseil en mars. Finalisation du projet et demande de permis de construire, coordination technique et élaboration des dossiers d'appel d'offres.
- Lycée Denis-de-Rougement à Neuchâtel : réactivation du groupe de travail et sollicitation d'experts en assainissement du patrimoine en vue de la préparation d'un rapport de demande de crédit de construction

#### Pôles administratifs cantonaux

- Site de Tivoli Nord, Neuchâtel : traitement par la ville de Neuchâtel des oppositions à la demande de permis de construire. Suivi du développement du projet et projet d'implantation des services de l'administration cantonale (CLA). Démarrage des travaux prévu en seconde partie d'année.
- Site de La Fiaz, La Chaux-de-Fonds (pilotage par la ville de La Chaux-de-Fonds) : Présentation et demande de validation auprès des autorités du plan de quartier, de la modification

du plan d'aménagement communal et de la modification du plan d'alignements. Recherche de partenariat avec investisseurs en collaboration avec le domaine immobilier

Les objectifs phares de l'année sont la validation du rapport de demande de crédit d'engagement pour l'assainissement du patrimoine immobilier de l'État, la validation du rapport de demande de crédit de construction pour l'extension de l'Ecole Pierre-Coullery et le démarrage de la réalisation du NHOJ en fonction du résultat de la votation.

Le suivi professionnel et 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, ceci permet d'éviter la dispersion d'information, le ralentissement du projet par manque de prise de décision ou des situations financières floues.

2017 sera aussi l'année durant laquelle le SBAT se préparera à la reprise des bâtiments de l'Hôpital neuchâtelois, notamment ceux de l'ancien Hôpital de La Béroche, du Val-de-Travers et du Centre Pierre Coullery à La Chaux-de-Fonds.

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

Les collaborateurs du domaine projet renforceront leur expérience et leurs compétences dans la conduite de projets publics tout en appliquant de manière toujours plus homogène les processus développés dans le Vademecum.

Chaque collaborateur chef de projet aura l'occasion de suivre un cours de formation continue durant l'année (connaissance de l'administration, gestion, Energie, Marchés publics, contrats, normes SIA, etc...) de manière à renforcer les compétences nécessaires au domaine.

### **Vademecum**

Afin de normaliser les relations entre l'État 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 est de terminer la rédaction de l'ensemble des processus pour la fin de cette année et de poursuivre l'intégration des processus 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 effectuées. 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.
- Poursuite des inventaires techniques engagés (SpeedikonFM / relevés de bâtiments / consolidation informations techniques et plans).
- 3ème étape de la campagne d'établissement de certificats énergétiques de certains bâtiments cantonaux (CECB®) selon le règlement d'exécution de la loi cantonale sur l'énergie (RELCEn).
- 4ème et dernière étape d'assainissement et de renouvellement des installations liées à la sécurité (détection incendie, éclairage de secours et installations électriques) dans plusieurs bâtiments cantonaux.
- 2ème étape de remplacement et d'assainissement d'installations de chauffage dans plusieurs bâtiments cantonaux.
- 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 en soutien d'une demande de crédit-cadre.

Afin de conserver la valeur financière des bâtiments, mais également pour réduire les frais de consommations énergétiques et garantir la sécurité des personnes et des biens, le SBAT insistera encore et toujours pour obtenir plus de moyens financiers (compte de fonctionnement).

Le SBAT a d'ailleurs pris bonne note du signal donné par le Conseil d'État en 2013 dans sa volonté d'augmenter l'enveloppe pour l'entretien des bâtiments de 1 million de francs par année. Malheureusement, pour des raisons économiques, le gouvernement a décidé de contenir les charges relatives à l'entretien des bâtiments à hauteur de 7 millions de francs jusqu'en 2020.

Pour rappel, l'objectif idéal serait d'atteindre un montant minimum d'entretien équivalent à 1% de la valeur du patrimoine (ECAP), soit 13.5 millions de francs actuellement. Le ratio pour 2017 représente 0.4%.

### **Domaine Exploitation**

Différents projets seront traités par le domaine au cours de l'année 2017, notamment :

- Définition et mise en place des processus SBAT+.
- Etablissement des cahiers des charges des collaborateurs de la conciergerie.
- Rapatriement des unités de conciergerie encore rattachées à différentes unités administratives.

### **Domaine Immobilier**

Dans le cadre du projet de regroupement et optimisation et de l'administration, le SBAT va continuer en 2017 les études d'implantation de différents services sur les futurs sites de Tivoli Nord à Neuchâtel et de la Fiaz à La Chaux-de-Fonds.

En parallèle, les travaux d'aménagement et de déménagement des demandes CLA décrites au point 1.5 seront réalisés. Les moyens financiers budgétés en 2017 pour la commission du logement administratif/aménagement de locaux (CLA) sont de 1,4 millions, ce en fonction des nombreuses demandes en cours et du regroupement de l'administration cités ci-dessus.

Le domaine immobilier travaillera à la constitution de la PPE de l'immeuble Jardinière 157, à l'acquisition de deux unités d'étage, ainsi qu'à la cession du jardin botanique et de l'annexe octogonale du musée d'ethnographie à la ville de Neuchâtel.

Par ailleurs, afin de respecter les exigences de MCH2, le SBAT établira le budget 2018 des recettes des loyers du patrimoine administratif en tenant compte pour la première fois de la facturation interne des surfaces occupées par les différents services de l'État.

### **Office du logement**

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

- Initier et inciter la mise sur le marché de nouveaux appartements avec encadrement pour les bénéficiaires AVS et AI, avec prestations type référente de maison, entre autres, par des mesures d'aménagement du territoire ;
- 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 ;
- Soutenir activement les maîtres d'ouvrage d'utilité publique dans l'assainissement de leur parc immobilier au standard Minergie, tout en maintenant 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 d'être l'antenne de l'office fédérale 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 devoir du canton est de répondre à la hausse de la demande de logements en location à prix abordables. En effet, le niveau des loyers – surtout dans les districts en pénurie - in-

fluencé par l'extinction des subventions LCAP et par les nouvelles dispositions prises pour restreindre l'utilisation du IIème pilier, par le vieillissement de la population et le taux élevé de divorce, posera de plus en plus de problème à une grande part de la population neuchâteloise qui cherche un nouveau logement. Cette problématique est particulièrement aiguë pour les seniors, les personnes souffrant de handicap et les jeunes qui cherchent à quitter le foyer familial.

La meilleure mesure est d'encourager la construction de logements à loyers abordables (le montant du loyer ne dépassant pas le 1/3 des revenus nets du ménage) par l'intermédiaire des maîtres d'ouvrages d'utilité publique, par le biais de la politique du logement et par l'implication des communes, si possible en quartier durable, afin d'encourager la mixité sociale et intergénérationnelle.

## **7. SERVICE INFORMATIQUE DE L'ENTITE NEUCHATELOISE (SIEN)**

L'année 2016 a été marquée par le rapport sur l'informatique neuchâteloise, par le projet de relocalisation du SIEN aux Cadolles, par le projet SIGE, par la reprise de la direction du service informatique communal de la ville de La Chaux-de-Fonds, par la mise en exploitation du nouveau portail du SIEN et par la deuxième année de GestionNE.

### **7.1. Informatique neuchâteloise**

Le Grand conseil neuchâtelois a validé en février 2016 la stratégie informatique pour les 6 prochaines années (2016-2021), ce qui donne une bonne stabilité politique aux importants travaux de mise en conformité des applications avec les nouveaux paradigmes de l'informatique, soit :

- Tout WEB : les applications nouvelles doivent être accessibles par des navigateurs et demain sur des tablettes et des smartphones,
- Complexité des nouveaux développements : les applications actuelles ont été réalisées entre 1995 et 2000 et ont ensuite été enrichies régulièrement au fil des ans. Les nouvelles applications doivent reprendre toutes les fonctionnalités existantes et intégrer celles qui permettront demain d'en assurer l'évolution et la maintenance. Ces objectifs très ambitieux doivent être intégrés aux nouveaux développements informatiques.
- Intégration des objets : aujourd'hui déjà et encore plus demain, l'informatique est présente partout. De plus en plus souvent, les objets du quotidien intègrent une composante informatique connectée à Internet. Ces objets « intelligents » doivent être contrôlés et gérés comme n'importe quelle autre application informatique, en particulier sur les aspects sécuritaires.
- Sécurité au centre : pendant très longtemps, le service informatique était une unité de production qui devait livrer des logiciels d'aide à la gestion courante des services de l'État et des autres partenaires neuchâtelois. La sécurité n'était pas la préoccupation centrale des développements. Demain, elle le sera car les risques sont importants et la dépendance des unités administratives est telle que toute interruption de la production leur poserait des problèmes très importants.

C'est dans ce nouveau cadre que se gère et s'organise le SIEN afin d'être prêt à délivrer à l'avenir des applications répondant en tout point aux besoins actuels et futurs des utilisateurs tout en leur garantissant un haut niveau de disponibilité et de sécurité. Pour atteindre ce dernier point, la possibilité de construire deux nouvelles salles machines a été considérée comme vitale afin de doter l'informatique neuchâteloise d'outils modernes et performants pour les 20 prochaines années.

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

La première étape s'est terminée en avril 2016. Plus de 70 personnes du SIEN réparties préalablement dans 4 bâtiments à Neuchâtel et à Fleurier ont pu se regrouper sur le site des Cadolles.

Les nouveaux locaux sont fonctionnels et apportent, par une zone grand public au rez-de-chaussée, des possibilités très importantes de collaboration et de partage.

Nous pouvons ainsi entrevoir les futures étapes du regroupement avec sérénité. Ainsi, 2 autres projets sont en cours de réalisation. Tout d'abord la construction d'une salle machines à La Chaux-de-Fonds, projet qui avance à satisfaction avec la fin des études techniques et le dépôt du permis de construire. Si tout se passe bien, la nouvelle infrastructure sera achevée en 2017 et mise en service en 2018. Le projet de construction d'une annexe au bâtiment de Cadolles 7 permettra quant à lui de regrouper les autres unités du service et de mettre en service la seconde salle machines. Ce projet est dans la phase des travaux préliminaires. Il est accompagné par une commission de construction et fait l'objet, notamment d'études d'impact relatives notamment à la mobilité, l'aménagement et l'énergie.

### **7.3. Projet SIGE (Système d'information et de gestion de l'État)**

Le projet SIGE est conduit dans le cadre du programme des réformes de l'État. Il s'agit du plus important projet informatique développé au SIEN. Ce projet transformera en profondeur la gestion administrative et financière de l'État pour les 20 prochaines années.

2016 a été riche en événements. Sauf problème majeur, l'application SIGE sera en production au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et répondra aux objectifs initiaux du projet, soit :

- Nouvelle vision des comptes et des budgets par prestations.
- Intégration de la finance et mise en œuvre des outils analytiques de gestion.
- Dématérialisation progressive des communications papier.
- Centralisation progressive des achats.
- Diminution des activités financières manuelles au profit d'une professionnalisation et d'une intégration forte des concepts financiers dans tous les processus de gestion de l'État.

Ce projet comprend également une importante refonte de l'Intranet de l'État, qui sera modernisé et intégré étroitement avec le nouveau système d'information et de gestion de l'État.

D'ici une année, il sera possible de mesurer concrètement les apports de ce nouvel outil de travail dans la gestion courante de l'État.

### **7.4. Reprise de la direction du service informatique communal de La Chaux-de-Fonds**

Sur demande de la ville de La Chaux-de-Fonds et suite au départ à la retraite du chef de service, le chef du SIEN a repris la direction du service informatique communal au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La reprise a pu se faire en douceur et à la satisfaction des utilisateurs concernés.

Pour donner une vision et une assise au partenariat avec la ville de La Chaux-de-Fonds, le chef du SIEN travaille en parallèle à l'élaboration du futur schéma directeur informatique de la ville pour les années 2018 à 2022.

### **7.5. Nouveau portail du SIEN**

Dans le cadre du projet GestionNE, le SIEN a aussi lancé son projet QualitéNE par la numérisation progressive de ses processus de gestion en cohérence avec l'approche de référence ITIL. En 2016, le portail de prestations du SIEN intégrant la gestion des demandes et la gestion des incidents a été déployé pour tous les utilisateurs.

Il est désormais possible de suivre en ligne toutes les demande et tous les incidents depuis leur création par l'utilisateur jusqu'à leur résolution intégrant même la possibilité de noter la qualité de la prestation offerte par le SIEN.

En 2016, nous avons traité 8154 incidents et 7351 demandes de prestations.

## 7.6. GestionNE

Le SIEN est un service central qui a mis en place en 2015 le nouveau concept de gestion des services par enveloppe et mandat de prestations est en place (GestionNE).

Les résultats 2016 sont résumés ci-dessous :

### A) Comptabilité analytique par groupe de prestations

Groupe de prestations	Résultat	Dépenses	Recettes	Nb d'heures	en %
Services de base aux utilisateurs	-16'760	6'493'748	6'510'508	46'793	32.61%
Services de télécommunication	288'805	2'431'066	2'142'260	6'512	4.54%
Services de téléphonie	303'276	1'809'887	1'506'610	4'116	2.87%
Services applicatifs	-1'151'685	4'693'126	5'844'812	21'662	15.09%
Solutions informatiques	-628'077	11'480'058	12'108'135	64'421	44.89%
<b>Total</b>	<b>-1'204'441</b>	<b>26'907'885</b>	<b>28'112'326</b>	<b>143'503</b>	<b>100.00%</b>

Le résultat global montre un excédent de revenus de 1'204'441.- francs qui s'explique par l'augmentation en 2015 du prix unitaire des prestations et par une sous-dotation dans l'équipe ainsi que par le vieillissement des infrastructures et des services applicatifs. Avec les projets prévus dans le cadre du rapport au Grand Conseil sur l'informatique neuchâteloise et dans une perspective pluriannuelle, l'équilibre devrait être respecté à l'avenir.

Le système SIGE 2018 permettra de calculer au plus juste le coût de chaque prestation (notamment dans le domaine des solutions informatiques).

### B) Chiffre d'affaires par partenaire

Groupe de prestations	État	Écoles oblig.	Externes	Total	en %
Services de base aux utilisateurs	3'297'072	414'200	2'799'237	6'510'508	23.16%
Services de télécommunication	469'024	349'100	1'324'136	2'142'260	7.62%
Services de téléphonie	784'513	22'800	699'297	1'506'610	5.36%
Services applicatifs	3'612'068	294'600	1'938'144	5'844'812	20.79%
Solutions informatiques	9'314'356	1'490'600	1'303'179	12'108'135	43.07%
<b>Total</b>	<b>17'477'033</b>	<b>2'571'300</b>	<b>8'063'993</b>	<b>28'112'326</b>	<b>100.00%</b>

### C) Indicateurs de gestion

Le SIEN gère avec ses partenaires plus de 100'000 entrées dans ses annuaires centraux et met plus de 44'000 boîtes aux lettres électroniques à disposition de tous les partenaires (État, communes, santé, social, écoles et entités parapubliques).

Indicateurs de production	Total	État Externes	Écoles oblig.	Écoles Sec II	Santé	VILLE NE Communes	HEP-BEJU NE	Guichet Unique
Domaine de gestion		ne.ch	rpn.ch	S2.rpn.ch	sne.ne.ch	vdn.ne.ch	hep-bejune.ch	Guichet Unique.ch
Base de comptes Nb d'utilisateurs	109'584	10'515	24'169	27'321	6'403	3'670	1'137	36'369
Messagerie Nb de boîtes aux lettres	44'103	7'970	6'900	20'103	5'405	2'697	1'028	

## D) Répartition des heures de développement du Centre de solutions

Principaux systèmes d'information	Dév. en heures	Maint. en heures	Total en heures	Total en %	Part Dév. En %	Part Maint. En %
Secteur SAP	13'376	5'183	18'559	27.28%	72.07%	27.93%
Secteur Impôt	6'584	2'377	8'961	13.17%	73.47%	26.53%
Secteur Social	1'369	2'456	3'825	5.62%	35.80%	64.20%
Secteur Web	1'185	1'869	3'054	4.49%	38.81%	61.19%
Secteur GED	569	798	1'367	2.01%	41.65%	58.35%
Secteur Guichet unique	4'839	2'796	7'635	11.22%	63.38%	36.62%
Secteur État	10'060	10'961	21'021	30.89%	47.86%	52.14%
Secteur Base de données		3'623	3'623	5.32%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>37'982</b>	<b>30'062</b>	<b>68'044</b>	<b>100.00%</b>	<b>55.82%</b>	<b>44.18%</b>

Globalement, les domaines SAP, impôt et Guichet unique concentrent la majorité des efforts de nouveaux développements, alors que pour les autres secteurs les activités sont plus en lien avec la maintenance des applications existantes.

## E) Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs

Le SIEN a mené pour la deuxième fois une enquête de satisfaction sur les prestations du secteur télécom et sécurité auprès de ses clients.

De manière générale, les notes accordées par les 1161 personnes ayant répondu à l'enquête sont bonnes sur tous les aspects de collaboration (5.28 de moyenne sur 6), et sur les prestations de télécommunication (5.08), de téléphonie (5.14), d'accès VPN (5.19) et de Wifi (4.87). Le point faible reste, comme l'année dernière pour le Centre de service, la prestation "Formation et conseils fournis lors de l'installation" dont la moyenne est la plus basse avec un 4.62/6. Un effort sera fait à l'avenir sur ce point particulier, dans la limite des possibilités offertes par les ressources existantes.

Il est à noter que comme l'année dernière les deux clients les plus critiques des prestations fournies par le SIEN sont l'ANMEA (4.81) et la ville de La Chaux-de-Fonds (4.90). Tous les autres clients notent le SIEN à plus de 5, dont 5.15 pour l'État et le maximum à 5.39 pour le service des automobiles et de la navigation.

Le SIEN est très satisfait de la confiance témoignée par les utilisateurs et espère que les nouveaux processus d'amélioration continue mis en œuvre en lien avec le portail permettront encore d'améliorer la qualité des prestations à l'avenir.

## F) Enquête de satisfaction auprès du personnel

Une enquête interne sur le personnel a également été menée. Ses résultats ne sont globalement pas satisfaisants, avec des disparités importantes entre les équipes. On obtient les moyennes générales suivantes :

Objet	Appréciation sur 6
Organisation	3.93
Culture organisationnelle	3.91
Charge de travail	4.38
Gestion du personnel	3.75
Information du personnel	3.81
Rémunération	3.48
Transfert de connaissance	3.87
Formation	3.93
Travail d'équipe	5.09
Satisfaction au travail	4.25
Impressions personnelles	4.75
Moyenne	4.02

Les facteurs clés suivants expliquent en partie ces résultats :

- La pression sur les finances, les salaires, les effectifs et les résultats ne favorisent pas une évaluation très positive ;
- les cadres sont sous pression et n'ont pas assez de temps pour s'occuper de leur personnel ;
- les projets de réorganisation (GestionNE, normalisation ITIL et nouvelle organisation du Centre de solutions) déstabilisent les équipes et les personnes en place ;
- les projets majeurs sont lourds à porter (SIGE, SATAX, DIOCAM, SACSO) ;
- le manque de politique claire et transparente sur le système de rémunération ne motive pas spécialement le personnel ;
- les évolutions technologiques très rapides dans le secteur Back office système et production ne permettent pas à tous les membres de l'équipe de maîtriser les nouvelles technologies et les changements induits ;
- la pression constante des clients externes sur le personnel ;
- le vieillissement des équipes rend plus difficile de porter les nouveaux projets en même temps que les nouvelles technologies.

L'évaluation par secteur du SIEN montre des différences importantes. Deux analyses sont en cours afin de comprendre pourquoi certains secteurs montrent des taux d'insatisfaction plus importants que d'autres. Néanmoins, nous devons constater que tout changement prend du temps et nécessite souvent un travail en profondeur avant de pouvoir mesurer concrètement les améliorations auprès du personnel. Une commission interne du personnel a aussi été créée afin d'analyser les résultats et donner à la direction des pistes d'amélioration.

## 8. SERVICE DES COMMUNES

### 8.1. Contrôle des comptes communaux

#### Résultats du compte de fonctionnement des communes 2011-2015 comparés aux prévisions budgétaires

Année	Budgets		Comptes		Améliorations ou aggravations
2011	Déficit	-9'533'520	Bénéfice	<b>5'667'221</b>	15'200'741
2012	Déficit	-5'552'567	Bénéfice	<b>11'256'641</b>	16'809'208
2013	Déficit	-4'931'181	Déficit	<b>-7'354'630</b>	-2'423'449
2014	Déficit	-804'025	Déficit	<b>-8'059'017</b>	-7'254'992
2015	Déficit	-27'001'060	Bénéfice	<b>2'776'632</b>	29'777'692
<b>Cumul</b>	<b>Déficit</b>	<b>-47'822'353</b>	<b>Bénéfice</b>	<b>4'286'847</b>	<b>52'109'200</b>

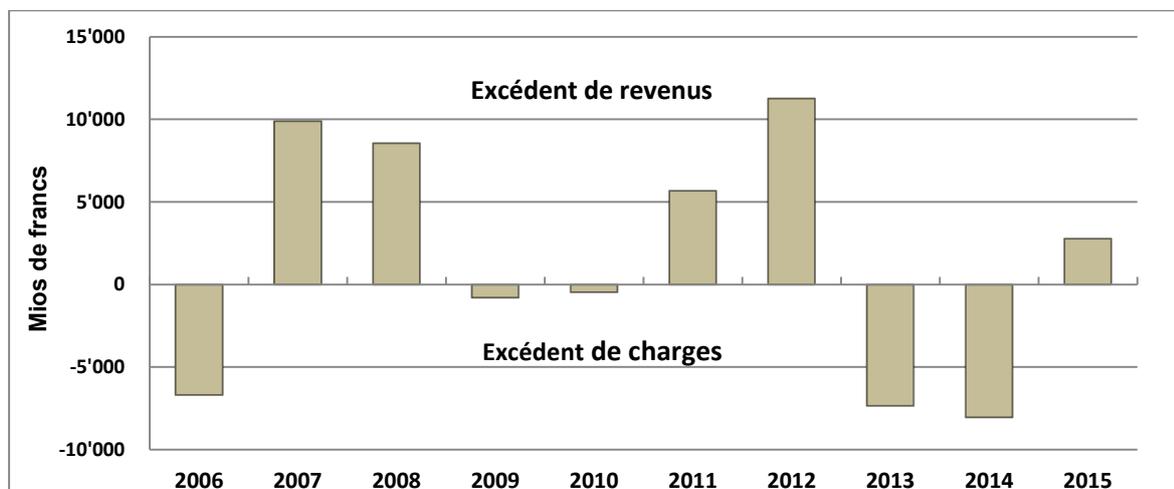
L'exercice 2015 cumulé de l'ensemble des communes affiche un bénéfice de 2.8 millions de francs, soit une amélioration de 29.8 millions de francs par rapport aux prévisions budgétaires. Cet écart important s'explique par des recettes fiscales et des coefficients d'impôt en hausse, par des prélèvements aux réserves ainsi qu'une diminution de certaines charges.

Les résultats cumulés des cinq derniers exercices font apparaître un bénéfice de 4.3 millions de francs pour l'ensemble des communes. Les améliorations cumulées de 52.1 millions de francs sont cependant à mettre en relation avec un total de charges de 1'111.7 millions de francs, soit 4.7%.

Par contre, le nombre des communes bouclant leur compte de fonctionnement dans les chiffres noirs est en légère diminution par rapport à 2015 avec 28 communes, contre 30 en 2014. Au bilan, à fin 2015, une seule commune était en découvert (aucune en 2014).

#### Évolution du compte de fonctionnement

Durant la décennie écoulée, si l'on considère les résultats cumulés de l'ensemble des communes, il y a eu cinq exercices bénéficiaires et cinq exercices déficitaires. Le résultat global cumulé de toutes les communes pour les dix dernières années donne un bénéfice de 14.8 millions de francs.



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

(chiffres en francs)	Comptes 2015		Budget 2015	Comptes 2014
<b>Compte de fonctionnement</b>	<b>Charges</b>	<b>Revenus</b>		
Charges totales (sans amortissements)	1'045'001'549		1'000'969'297	1'105'804'458
Amortissements (331-332-333)	66'681'508		69'857'643	66'960'165
Total des revenus		1'114'459'689	1'043'825'880	1'164'704'806
Résultat du compte de fonctionnement	<b>2'776'632</b>		<b>-27'001'060</b>	<b>-8'059'817</b>
<b>Compte des investissements</b>	<b>Dépenses</b>	<b>Recettes</b>		
Total des dépenses	107'910'012		212'664'767	105'118'493
Total des recettes		13'429'107	27'209'280	15'217'579
Investissements nets / augmentation		<b>94'480'905</b>	<b>185'455'487</b>	<b>89'900'914</b>
<b>Financement</b>				
Investissements nets / augmentation	94'480'905		185'455'487	89'900'914
Amortissements		66'681'508	69'857'643	66'960'165
Résultat du compte de fonctionnement		2'776'632	-27'001'060	-8'059'817
Insuffisance de financement		<b>25'022'765</b>	<b>142'598'904</b>	<b>31'000'566</b>
<b>Variation de la fortune nette</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>		
Insuffisance de financement	25'022'765		142'598'904	31'000'566
Report au bilan / dépenses		107'910'012	212'664'767	105'118'493
Report au bilan / recettes	80'110'615		97'066'923	82'177'744
Fortune nette / augmentation	<b>2'776'632</b>			
Fortune nette / diminution			<b>27'001'060</b>	<b>8'059'817</b>

## 8.3. Commentaires

### *Compte de fonctionnement*

Ce compte enregistre l'ensemble des charges et revenus courants des communes durant la période mentionnée.

Les charges se répartissent ainsi, par ordre dégressif :

Charges par nature en %	2015	2014	Variations 2014-2015
Charges de personnel	32.8%	35,6%	-7.9%%
Achats de biens, services et marchandises	18,8%	17,1%	+9.9%
Subventions accordées	16.5%	16,6%	-0.6%
Dédommagements à des collectivités publiques	14.2%	11,4%	+24.6%
Amortissements	6.6%	6,8%	-2.9%
Intérêts passifs	3,0%	3,1%	-3.2%
Autres charges	8.1%	9.4%	-13.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

La baisse des charges de personnel s'explique principalement par les opérations de recapitalisation de la Caisse prévoyance ne effectuées en 2014.

Quant aux revenus, ils comprennent, par ordre décroissant :

Revenus par nature en %	2015	2014	Variations 2014-2015
Impôts	53.3%	52.0%	+2.5%
Contributions (émoluments, taxes d'utilisation)	18.1%	16.6%	+9.0%
Subventions acquises	11.0%	9.3%	+18.3%
Revenus des biens	7.0%	6.3%	+11.1%
Prélèvements aux financements spéciaux	3.1%	6.0%	-48.3%
Autres revenus	7.5%	9.8%	-23.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

Par rapport à 2014, les charges 2015 ont diminuées de 5.2% (-61.1 millions de francs), tout comme les revenus de 4.3%, soit de -50.2 millions de francs. Cela représente une amélioration du résultat final de +10.9 millions de francs.

### **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 2014, le total des dépenses à ce titre a diminué de 2.7%. Le total des recettes a quant à lui diminué de 11.8%. Il en résulte que les investissements nets ont été supérieurs de 5.1% (+4.6 millions de francs) à ceux de 2014.

Les investissements nets se répartissent de la manière suivante :

Fonction	2014	En %	2015	En %
Administration	4'352'259	4.8%	9'679'161	10.2%
Sécurité publique	1'242'350	1.4%	463'014	0.5%
Enseignement	8'678'143	9.7%	9'828'733	10.4%
Culture, loisir, sports	11'670'038	13.0%	11'645'157	12.3%
Santé	213'780	0.25%	1'144'237	1.2%
Prévoyance sociale	1'389'091	1.5%	2'811'393	3.0%
Trafic	28'111'072	31.3%	24'480'833	25.9%
Environnement	30'409'838	33.9%	28'266'677	29.9%
Economie publique	3'184'821	3.5%	3'812'194	4.0%
Finances et impôts	649'522	0.6%	2'349'506	2.5%
<b>Total</b>	<b>89'900'914</b>	<b>100%</b>	<b>94'480'905</b>	<b>100%</b>

### **Financement**

Cette rubrique permet de comparer l'investissement net aux amortissements et au résultat du compte de fonctionnement. En 2015, on constate une insuffisance de financement de 25 millions de francs, à mettre en relation avec celle de 31 millions de francs de 2014. Cette amélioration s'expliquant principalement par le résultat positif du fonctionnement.

## 8.4. Statistiques financières et tableaux statistiques

### Statistiques financières

Les fiches de chacune des 37 communes neuchâtelaises sont disponibles sur le site Internet du service de statistique. Ces fiches constituent un outil de pilotage financier pour les autorités exécutives et législatives des communes. Cet outil contribue également à promouvoir une plus grande visibilité de la situation fiscale et financière des communes du canton de Neuchâtel. Chaque fiche comporte sept 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 2015

Les classeurs regroupant par thèmes des informations concernant l'ensemble des communes neuchâtelaises sont disponibles sur le site Internet du service des communes, [www.ne.ch/scom](http://www.ne.ch/scom). Il s'agit des classeurs suivants : 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.

## 8.5. Données consolidées de l'ensemble des communes

Chiffres clés	2011	2012	2013	2014	2015
Dette cumulée	1'481'274'819	1'460'885'260	1'493'284'830	1'458'785'031	1'494'732'060
Taux d'intérêt moyen	2.75%	2.67%	2.47%	2.51%	2.20%
Population	173'009	174'447	176'241	177'234	177'970
Dette par habitant	8'562.-	8'374.-	8'473.-	8'231.-	8'399.-
Investissements nets	84'436'540	82'627'842	113'209'809	89'900'914	94'480'905
Fortune cumulée	278'255'757	296'535'933	311'655'185	311'729'421	357'898'117

Pour 2015, on constate l'impact de la baisse des taux d'intérêts sur le taux moyen de la dette et l'augmentation significative de la fortune due aux premières opérations de réévaluation du bilan prévue dans le MCH2. Cette augmentation devrait encore s'accroître en 2016 et 2017, lorsque la majorité des communes auront retraité leur bilan.

### Indicateurs financiers

Indicateurs MCH2	2011	2012	2013	2014	2015
Taux d'endettement net	n/a	n/a	n/a	n/a	128.83%
Degré d'autofinancement	n/a	n/a	n/a	n/a	84.01%
Part des charges d'intérêts	n/a	n/a	n/a	n/a	2.98%
Couverture des revenus déterminants	n/a	n/a	n/a	n/a	-0.45%

- Part des revenus fiscaux nécessaire pour amortir la dette nette.
- Part des investissements que la collectivité peut financer par ses propres moyens.
- Part du revenu disponible absorbée par la charge d'intérêt.
- Total du compte de résultats exprimé en % des revenus déterminants.

L'introduction en 2015 du nouveau modèle de comptes harmonisés (MCH2) signifie une mutation profonde de la présentation du résultat et du bilan. Ces changements ne permettent ainsi plus une comparaison pertinente avec les anciens chiffres. Nous avons donc pris la composition des nouveaux indicateurs MCH2 pour les six communes qui avait introduit ce plan comptable en 2015, soit les trois villes, Saint-Blaise, Val-de-Ruz et Le Cerneux-Péquignot.

Ces chiffres 2015 seront donc compatibles avec ceux des années ultérieures.

Le chiffre négatif de la couverture des revenus déterminants s'explique par le déficit de 5.8 millions de francs de la ville de La Chaux-de-Fonds.

## 8.6. Contrôle de l'activité réglementaire communale

En 2016, 221 arrêtés et règlements de Conseils généraux et communaux (239 en 2015) ont été sanctionnés par le Conseil d'État et 32 autorisations relatives à des transactions immobilières (32 en 2015) ont été délivrées par le Département.

## 8.7. Fonds d'aide aux communes

L'aide octroyée en 2016 pour les dossiers particuliers s'est élevée à

- 50'000 francs pour financer la promesse de l'État d'accompagner la nouvelle évolution du RUN pour les mesures d'accompagnement des projets d'agglomération de 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> générations.
- 42'000 francs pour une aide d'encouragement aux collaborations intercommunales par le RUN, phases 1 et 2 du projet.
- 22'433 francs pour une aide d'encouragement aux collaborations intercommunales par le RUN, phases 3 à 7 du projet.
- 12'000 francs pour financer un projet photographique sur les fusions de communes.
- 200'000 francs pour financer les frais d'étude relatifs au rapprochement de 7 communes.
- 50'000 francs pour financer les frais d'étude relatifs au rapprochement de 6 communes suite au refus de fusion de 7 communes.
- 200'000 francs pour financer les frais d'étude relatifs au projet de fusion de 4 communes.
- 1'098'400 francs de subside d'aide à la fusion suite à la fusion de deux communes.
- 320'000 francs soutien à l'Association Bibliobus.
- 1'300'000 francs relatif à l'adaptation de la répartition intercommunale au pot commun des transports publics.

Un montant de 23'819 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.

## 8.8. Impôts communaux - modifications

Modifications du coefficient d'impôt de quatre communes en 2016 (six en 2015) :

### Diminution :

Cortailod	de 70 à 68%
Saint-Aubin-Sauges	de 77 à 72%
Fresens	de 72 à 69%

### Augmentation :

Les Brenets	de 67 à 77%
-------------	-------------

## 8.9. Législation et activités juridiques

Le service des communes a participé de manière soutenue à l'élaboration du nouveau projet de réforme de la péréquation financière des charges mis en consultation au printemps 2016. Dans le

cadre de ce projet, le Conseil d'État proposait de substituer à l'actuelle péréquation des charges structurelles un système simple, cohérent et transparent qui reconnaît le rôle prépondérant joué par les deux villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds dans le rayonnement du canton et pour l'attractivité de toutes les communes et parties du canton. Les villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds se seraient vu attribuer un montant de 10 millions de francs réparti entre elles au prorata de leur population et alimenté par les contributions de toutes les autres communes selon leur population et la distance les séparant de chacun des deux pôles urbains. Ce modèle s'inscrivait en cohérence avec la vision politique d'«un canton, un espace», avec celle de la réforme de l'organisation du territoire et avec celle de l'incitation aux fusions de communes. N'ayant pas obtenu un soutien des communes, le Conseil d'État a décidé de le suspendre.

Soucieux toutefois de corriger les effets les plus délétères de l'actuelle péréquation, le Conseil d'État a présenté, en réponse à un projet de décret demandant de surseoir l'harmonisation prévue de la clé de répartition de l'impôt des frontaliers avec celle des autres impôts entre l'État et les communes, un projet de réforme de la péréquation. Le Conseil d'État a estimé que la suspension de l'harmonisation de la clé de répartition de l'impôt des frontaliers ne saurait être envisagée sans la suppression de l'indice de charge fiscale dans la péréquation des charges structurelles, corrélée à l'augmentation correspondante de l'effort péréquatif. En effet, les répercussions du report de la bascule d'impôt liée à l'harmonisation de la clé de répartition de l'impôt des frontaliers ne sont pas admissibles sans correctif pour celles des communes financièrement faibles qui subissent les effets délétères du critère de l'indice de charge fiscale dans la péréquation des charges. Dans la même veine, le Conseil d'État a préconisé de corriger dès à présent la clé de répartition entre les communes de l'impôt communal sur les personnes morales en accroissant la part revenant aux communes à forte activité économique. Ces propositions n'ont pas été entendues par le Grand Conseil, qui s'est prononcé en faveur du décret amendé par la commission.

Les travaux avec les représentants communaux en vue de définir des pistes de réforme de la péréquation des surcharges structurelles se sont pour leur part poursuivis. Ces travaux se poursuivront avec les départements concernés au cours de la prochaine législature.

Le service des communes a participé au comité de pilotage chargé de réviser la répartition intercommunale du pot communal des transports suite à l'introduction du fonds d'infrastructure ferroviaire et à la participation des communes à son financement. Le Grand Conseil a adopté le projet de loi issu de ces travaux à la fin de 2016. La part répartie selon la qualité de desserte a été abaissée de 75% à 60%, tandis que celle répartie selon la population a augmenté de 25% à 40%.

Le service des communes a également participé aux travaux d'élaboration du projet de réforme des institutions placée sous la direction du département de la justice, de la sécurité et de la culture. Après des débats nourris et l'acceptation de l'entrée en matière par le Grand Conseil, ce dernier a renvoyé le projet en commission et lui a demandé des propositions complémentaires qui ont recueilli l'aval du Grand Conseil lors de sa session de février 2017. La population sera appelée à voter sur ce projet durant l'année 2017.

Le service des communes a aussi élaboré 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). Aux termes de cette révision, adoptée par le Grand Conseil en décembre 2016, l'attribution ordinaire destinée au fonds d'aide aux communes a été supprimée compte tenu de l'état de la fortune du fonds.

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.

- En matière de gestion financière, le SCOM a préparé un projet de directive à l'attention des organes de révision des comptes communaux qui a été adoptée par le département en date du 20 janvier 2016 et adressée aux communes et aux organes de révision.
- Dans la même veine, le SCOM a informé les communes par lettre circulaire en septembre 2016 du report du délai butoir de présentation des états financiers selon les exigences du nouveau modèle de compte harmonisé 2 (MCH2) à 2018 et de diverses modifications en matière de retraitement de bilan.
- Toujours dans le domaine financier, le SCOM a arrêté en 2016 son dernier décompte relatif au fonds transitoire de l'impôt communal sur les personnes morales applicable aux années fiscales

2011 à 2013. Ce fonds transitoire, remplacé depuis par le fonds de redistribution de l'impôt communal sur les personnes morales, a donc vécu.

- Enfin, en septembre 2016, le SCOM a élaboré une lettre-circulaire informant les communes concernées par un projet de fusion sur les modalités d'entrée en vigueur des nouvelles autorités issues des élections reportées en automne 2016 et les autorisant à différer la présentation de leur budget 2017 au Conseil général jusqu'au 28 février 2017.
- Dans le prolongement de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la publication des actes officiels, le SCOM a informé les communes des nouvelles dispositions applicables et les a en particulier rendues attentives à l'obligation de publier tout acte administratif abstrait. Par la même occasion et à la suite de deux décisions récentes de la justice administrative en matière de voies de recours, le SCOM a informé les communes des points à observer en matière de factures/décisions et voies de droit.

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'État, 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.
- Le projet d'actualisation des contrats de région et d'agglomération conclus entre 2007 et 2008 lancé par le Conseil d'État en 2016 vise à actualiser l'engagement des autorités en définissant un positionnement stratégique et des objectifs de développement partagés pour chacune des régions du canton.
- Le comité de pilotage chargé du dossier relatif aux gens du voyage. Un projet de rapport d'information à l'attention du Grand Conseil dressera l'état des lieux et esquissera des propositions pour la réalisation d'une aire d'accueil des gens du voyage suisses tout en maintenant pour une durée limitée, à titre de mesure transitoire, l'aire de Pré-Raguel à l'attention des gens du voyage étrangers.
- 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'État à la consultation relative au projet de révision de l'accord intercantonal sur les marchés publics consécutif au nouvel accord de l'OMC.

## 8.10. Fusions de communes et collaborations intercommunales

Le projet de fusion des communes de La Béroche et de Bevaix, réunies sous la bannière de La Grande-Béroche, a été avalisé par la population de l'ensemble des communes concernées le 27 novembre 2016. Il permettra de fédérer six communes du Littoral-ouest en une nouvelle unité de près de 9'000 habitants.

Ce succès fait suite à l'échec du projet de Nouveau-Neuchâtel, qui réunissait quatre communes de la périphérie ouest de la capitale cantonale. Ce projet a échoué en raison du refus de la Commune de Peseux d'avaliser la convention de fusion. Dans l'Entre-deux-Lacs, c'est le refus de la Commune de Saint-Blaise de donner son aval au projet réunissant six communes qui a précipité l'échec du processus de fusion.

## 8.11. Péréquation financière intercommunale

Les transferts totaux de la péréquation financière intercommunale diminuent d'un exercice sur l'autre. Ils accusent une diminution notable de près de 4,3 millions de francs d'un exercice sur l'autre, passant de 42,4 millions de francs en 2015 à 38,1 millions de francs en 2016. Tandis que

les transferts au titre de la péréquation des ressources baissent de 4,0 millions de francs d'un exercice sur l'autre, passant de 27,8 millions de francs à 23,8 millions de francs, ceux de la péréquation des charges de leur côté enregistrent une légère diminution de 0,2 million de francs pour s'inscrire à 14,3 millions de francs. La diminution, qui concerne donc essentiellement la péréquation des ressources, s'explique par la diminution des écarts de ressources entre les communes. Cette diminution résulte en particulier du projet de réforme de l'harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'État et les communes et de celui de la péréquation des ressources. Les transferts nets de leur côté enregistrent pour leur part une diminution d'un exercice sur l'autre de 2,7 millions de francs, de 30,2 millions de francs à 27,5 millions de francs. Ainsi, la ville de Neuchâtel voit sa contribution nette à la péréquation diminuer de 3,5 millions de francs entre les exercices 2015 et 2016 pour atteindre 15,2 millions de francs. La ville de La Chaux-de-Fonds pour sa part enregistre une augmentation de sa dotation de 1,1 million de francs pour atteindre 14,9 millions de francs. La ville du Locle pour sa part, après être devenue contributrice nette pour la première fois en 2015, a vu sa contribution diminuer de 0,6 million pour atteindre 1,9 million en 2016. La dotation de la commune de Val-de-Travers accuse une légère diminution de 0,2 million d'un exercice sur l'autre et s'établit à 4,9 millions de francs. La commune de Val-de-Ruz quant à elle a bénéficié d'une contribution de 0,2 million de francs en 2016, et cela malgré un indice de ressources notablement inférieur à la moyenne de l'ensemble des communes.

## 8.12. Gestion communale

La situation financière cumulée de l'ensemble des communes a été marquée en 2015 par les effets positifs de la réforme de l'harmonisation des clés de répartition des impôts entre l'État et les communes, laquelle a permis à la grande majorité des communes de percevoir des revenus fiscaux supérieurs à ceux qu'elles auraient perçus sans la réforme de la fiscalité des personnes morales et à ceux qu'elles percevaient avant cette réforme. Une diminution importante des revenus fiscaux encaissés dès 2013 en ville de La Chaux-de-Fonds altère quelque peu l'embellie du paysage. Il en résulte un bénéfice cumulé de l'ensemble des communes de près de 2,8 millions de francs en 2015 à mettre en relation avec un déficit cumulé de plus de 8,1 millions de francs enregistré en 2014. 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'État et les communes et par la redistribution de l'impôt communal entre les communes. Ainsi, en 2016, ce ne sont pas moins de 600 réponses d'ampleur et de portée diverses, portant sur plus de 700 heures au total, qui ont été apportées à des questions d'autorités et d'administrations communales, en lien avec l'activité de soutien aux communes apportée par le service.

Le service s'est efforcé d'être un partenaire à l'écoute des différents intervenants. Il n'a également pas ménagé ses efforts dans l'accompagnement des projets de fusions de communes, en examinant et répondant à nombre de questions posées en cours de processus. Il a non seulement examiné les projets de fusions de communes sous l'angle légal et formel, mais encore porté son attention et son soutien aux divers acteurs qui l'ont sollicité à un titre ou un autre.

Le service des communes a également consacré une part importante de son activité à l'élaboration des bases nécessaires aux nouveaux états financiers selon la référence du nouveau plan comptable harmonisé 2 (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 0,3 équivalent plein temps (EPT). Plusieurs communes, de toute taille, ont adopté en 2016 le nouveau logiciel de gestion comptable. Il sied de

rappeler que la ville de La Chaux-de-Fonds est la première commune qui a présenté ses comptes et son bilan retraité selon les états financiers MCH2.

Neuchâtel, le 30 mars 2017

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

Laurent Kurth

## TABLES DES MATIERES

<b>1.</b>	<b>SECRETARIAT GÉNÉRAL</b> .....	<b>6</b>
1.1.	Conférences intercantionales.....	6
1.2.	Organisation générale.....	7
1.3.	Effectif du personnel.....	9
1.4.	Prestations du SDFS.....	9
1.5.	Cellule foncière.....	10
1.6.	Aide humanitaire et coopération au développement.....	10
<b>2.</b>	<b>OFFICE D'ORGANISATION (OORG)</b> .....	<b>23</b>
<b>3.</b>	<b>SERVICE FINANCIER</b> .....	<b>24</b>
3.1.	Introduction.....	24
3.2.	Planification, analyses et contrôle (PAC).....	25
3.3.	Gestion des comptes et trésorerie (GCT).....	26
3.4.	Qualité et risques (QRI).....	27
3.5.	Office du recouvrement de l'État (OREE).....	28
<b>4.</b>	<b>SERVICE DES CONTRIBUTIONS</b> .....	<b>29</b>
4.1.	Considérations générales et évolution de la taxation.....	29
4.2.	Impôt direct 2016.....	33
4.3.	Impôt sur les gains immobiliers.....	35
4.4.	Impôt foncier sur les immeubles de placement des personnes morales et sur les immeubles des institutions de prévoyance.....	36
4.5.	Estimation cadastrale.....	36
4.6.	Impôt anticipé.....	37
4.7.	Droits de mutation et impôts de successions.....	38
4.8.	Perception.....	40
4.9.	Remises d'impôts.....	45
<b>5.</b>	<b>SERVICE DE LA SANTE PUBLIQUE</b> .....	<b>46</b>
5.1.	Introduction.....	46
5.2.	Gestion.....	48
5.3.	Résultats.....	49
5.4.	Activités déployées.....	50
5.5.	Perspectives d'avenir.....	59
5.6.	Conclusion.....	61
<b>6.</b>	<b>SERVICE DES BATIMENTS</b> .....	<b>62</b>
6.1.	Missions.....	62
6.2.	Objectifs annuels 2016.....	62
6.3.	Ressources (personnel, finances, informatique, communication).....	65
6.4.	Événements principaux.....	66
6.5.	Activités / Réalisations.....	67
6.6.	Perspectives 2017.....	75
<b>7.</b>	<b>SERVICE INFORMATIQUE DE L'ENTITE NEUCHATELOISE (SIEN)</b> .....	<b>79</b>
7.1.	Informatique neuchâteloise.....	79
7.2.	Relocalisation du SIEN aux Cadolles.....	79
7.3.	Projet SIGE (Système d'information et de gestion de l'État).....	80
7.4.	Reprise de la direction du service informatique communal de La Chaux-de-Fonds.....	80
7.5.	Nouveau portail du SIEN.....	80
7.6.	GestionNE.....	81
<b>8.</b>	<b>SERVICE DES COMMUNES</b> .....	<b>84</b>
8.1.	Contrôle des comptes communaux.....	84
8.2.	Compte administratif de l'ensemble des communes (comptes de fonctionnement et des investissements).....	85
8.3.	Commentaires.....	85
8.4.	Statistiques financières et tableaux statistiques.....	87
8.5.	Données consolidées de l'ensemble des communes.....	87
8.6.	Contrôle de l'activité réglementaire communale.....	88
8.7.	Fonds d'aide aux communes.....	88
8.8.	Impôts communaux - modifications.....	88

8.9.	Législation et activités juridiques .....	88
8.10.	Fusions de communes et collaborations intercommunales .....	90
8.11.	Péréquation financière intercommunale .....	90
8.12.	Gestion communale .....	91