ne.ch
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE NEUCHÂTEL

Programme de législature **2010-2013**

Plan financier

LE CONSEIL D'ÉTAT

DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE NEUCHÂTEL

Madame la présidente,

Mesdames,

Messieurs,

En conformité avec l'article 80 de la Constitution neuchâteloise, nous vous adressons notre programme de législature pour les années 2010-2013, ainsi que le plan financier qui l'accompagne pour 2011-2013.

En vous remerciant de prendre acte du présent document, nous vous prions de croire, Monsieur le président, Mesdames, Messieurs, à l'expression de notre haute considération.

Neuchâtel, le 21 octobre 2009

Au nom du Conseil d'Etat:

Le président, J. STUDER

La chancelière, M. ENGHEBEN

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION DU CONSEIL D'ÉTAT 5

PROGRAMME DE LEGISLATURE 2010-2013

L'IMMÉDIAT 11

Faire face à la crise 11

SUR LE LONG TERME 11

Le canton de demain 11

UN CANTON RÉINVENTÉ – UN ÉTAT TRANSFORMÉ 12

Donner au canton des structures nouvelles 12

Penser l'Etat dans son rôle et son fonctionnement tout en redressant durablement les finances publiques 13

Définir les relations de l'Etat avec ses partenaires 15

Initier une politique extérieure beaucoup plus active 15

DÉVELOPPER LE CANTON DE NEUCHÂTEL 16

Le développement économique, social et environnemental pour les générations futures 16

Economie et croissance 16

Formation et recherche 18

Social et santé 19

Transports, environnement et territoire 20

CONCLUSION 22

FEUILLE DE ROUTE DU CONSEIL D'ÉTAT 25

I. Administration 25

II. Sécurité publique 28

III. Enseignement et formation 29

IV. Culture et loisirs 31

V. Santé 32

VI. Prévoyance sociale 33

VII. Mobilité **35**

VIII. Environnement et énergie **36**

IX. Economie publique **37**

X. Finances et impôts **38**

PLAN FINANCIER **41**

Qu'est-ce qu'un déficit structurel? *41*

Un déficit structurel de 90 millions de francs *42*

Nouvelles tâches, nouveaux projets *42*

Un objectif de 150 millions de francs atteignable en six ans *43*

Une approche basée sur les groupes de prestations *43*

Des prestations plus chères que la moyenne suisse *43*

Des priorités à fixer pour des arbitrages réalistes *46*

Un cadre de travail à imaginer, une dynamique à créer *48*

Une conduite transversale à instaurer *48*

La rigueur de la méthode, facteur de succès *49*

Annexe *51*

DÉCLARATION DU CONSEIL D'ÉTAT

Nous allons transformer ce canton

« *Comment cela s'appelle-t-il, quand le jour se lève, comme aujourd'hui, et que tout est gâché, que tout est saccagé, et que l'air pourtant se respire (…) dans un coin du jour qui se lève ? (…) Cela porte un très beau nom, femme Narsès. Cela s'appelle l'aurore.* » Ces mots de Giraudoux ont été écrits juste après l'explosion européenne de la crise économique de 1929.

La situation du canton de Neuchâtel est extraordinaire elle aussi.

Le canton de Neuchâtel est frappé de plein fouet par une crise économique extrêmement brutale. Cette crise affecte un canton convalescent plus qu'un canton fort. Aujourd'hui, nombreux en souffrent dans leur vie, leurs espoirs et leur sérénité : quelques mois ont suffi pour que la fragilité structurelle – économique, sociale et financière – du canton, un instant oubliée, ressurgisse violemment. C'est dramatique, ce n'est pas surprenant : les réformes entreprises, pourtant substantielles mais souvent inachevées, ne pouvaient pas permettre d'absorber un choc de cette ampleur, trouvant son origine dans l'oubli de toutes les valeurs.

Mais on peut l'expliquer comme on le souhaite : le résultat est là et il impose une attention soutenue. Le Conseil d'Etat écoute, entend et connaît les difficultés que traversent les Neuchâteloises et Neuchâtelois. Et ces difficultés, chacun – qu'il soit nanti ou non – veut aider à les surmonter. La société neuchâteloise, dans la difficulté, reste remarquablement solidaire : personne, jamais, n'est insensible à la détresse de ses voisins, de ses amis.

De son côté, le Conseil d'Etat écoute, entend et mesure les difficultés vécues par des foyers touchés par la crise. Le Conseil d'Etat écoute, entend et reconnaît les incertitudes liées à l'avenir. Le Conseil d'Etat écoute, entend et reconnaît hélas que ce qu'il propose exige de nouveaux efforts, un engagement encore consenti, une volonté à nouveau affirmée.

Il faut le regretter, le Conseil d'Etat le regrette, mais c'est la réalité : la fragilité chronique du canton de Neuchâtel se traduit par une détérioration rapide des conditions de vie de beaucoup des Neuchâteloises et des Neuchâtelois et, corollaire évident, par une dégradation importante des finances de l'Etat.

Il y a quatre ans, dans son Programme de législature, le Conseil d'Etat alertait la population en osant cette litote : « *Neuchâtel n'est plus un canton riche* »; aujourd'hui malheureusement malmené par une crise d'une ampleur historiquement inconnue, le gouvernement doit être plus direct encore : notre canton s'appauvrira si nous ne réagissons pas. Tous les maux sont en effet et désormais réunis: dégradation rapide des rentrées fiscales des personnes morales, stagnation des recettes des personnes physiques, augmentation constante de l'appauvrissement des gens, dépenses d'aide sociale qui croissent encore et toujours malgré les embellies économiques.

Ces conditions, les autres cantons les vivent bien sûr. Mais ils partent de moins bas. Ils ont pu – et certains ont su – se réformer plus vite, en des temps moins troublés.

Neuchâtel a commencé plus tard. Il perdrait tout s'il s'arrêtait au milieu de ce chemin difficile. Les réformes entamées, il faut les mener à terme. Les projets initiés, il faut les conduire. Les espoirs insufflés, il faut les réaliser. Pour autant, le Conseil d'Etat doit garder à l'esprit toutes les difficultés, les inquiétudes et les contraintes subies par les Neuchâteloises et Neuchâtelois

La première des priorités du Conseil d'Etat, c'est d'accompagner toutes celles et tous ceux que la situation fragilise et pénalise. Le Conseil d'Etat, l'administration cantonale et les communes mettent tout en œuvre pour que les entreprises puissent traverser la crise en préservant le maximum d'emplois. Parce qu'un emploi perdu coûte plus cher à recréer qu'un emploi maintenu, même à grands frais.

Sur le plan financier, l'Etat a atteint la limite. Aller au-delà reviendrait à remettre gravement en question le financement des missions de base de l'Etat : sans deniers publics, pas de filet social, pas de sécurité publique, pas de santé, pas de culture et, finalement, pas de démocratie. Sans argent, aucun espoir non plus et aucun projet : qui paierait le TransRUN ?

La nécessité de cette transformation n'est pas nouvelle. Voilà des années que chacune et chacun y travaille durement. Les résultats sont là : la crise serait plus grave encore sans ces efforts consentis. Il s'agit cependant et maintenant d'aller rapidement plus loin encore.

Le canton de Neuchâtel présente des atouts considérables : son savoir-faire reconnu, la créativité de sa population, une exigence de qualité unique au monde, un professionnalisme et un sens de la précision exemplaires. Ces atouts-là, qui nous étaient propres, certains concurrents sont en train de les acquérir. Mais l'avenir n'est rien sans histoire et ceux-là ne pourront toutefois pas se prévaloir de notre ancrage industriel séculaire, aujourd'hui reconnu par l'UNESCO elle-même…

Valoriser ces forces et ce passé uniques exige des efforts encore, de l'inventivité à nouveau, de la volonté toujours. Le Conseil d'Etat l'affirme clairement : pour satisfaire les attentes légitimes des citoyennes et citoyens neuchâtelois, l'Etat doit être réformé, modernisé, repensé. Le Conseil d'Etat veut s'y consacrer en priorité durant les quatre prochaines années avec l'appui du Grand Conseil. Mais il faut être concret : qui peut réinventer le canton ? Comment le repenser et que faire ? Le Conseil d'Etat fera ce qui est en son pouvoir ; il structurera son action et son travail. Le reste appartient au Souverain, au peuple neuchâtelois, aux citoyennes et citoyens.

Ce n'est pas hors de portée : ce que les cantons de Bâle, de Berne, de Fribourg, de Lucerne, du Valais ou de Zurich ont fait, les Neuchâteloises et Neuchâtelois peuvent le faire. Quand Zurich, Bâle, Lausanne et bientôt Bienne se constituent en agglomération, le canton de Neuchâtel en est capable aussi.

Ce n'est bien sûr que dans la durée que l'agglomération neuchâteloise verra pratiquement le jour. Mais c'est à nous – et c'est notre chance – de la faire vivre autrement que par des concepts rêveurs, abstraits et parfois abscons, éloignés des besoins des gens. Le canton de Neuchâtel doit se donner une cohérence politique et urbanistique ; le canton de Neuchâtel doit valoriser son unité architecturale ; le canton de Neuchâtel doit développer une mobilité interne moderne.

Ce défi-là, tout le monde doit le relever. Mais le contexte est tel qu'il ne suffira pas de redresser la situation. Il faudra aussi réformer directement l'Etat. Le Conseil d'Etat va

continuer à faire muer une administration qui sert fidèlement les Neuchâteloises et Neuchâtelois. Pour les membres de cette administration aussi, les efforts ont été constants et, pour eux aussi, l'effort doit encore être consenti : le Conseil d'Etat dotera cette administration d'instruments de gestion modernes afin de revaloriser la tâche de celles et ceux qui y travaillent..

Mais le Conseil d'Etat devra aussi revoir les structures mêmes de l'appareil administratif ; il devra évaluer la pertinence des redondances et des doublons existants entre les collectivités publiques.

Ce travail difficile est tout simplement indispensable : les exigences citoyennes, les membres mêmes de l'administration, sans compter les réalités du terrain et d'une société en constante évolution, ne peuvent se satisfaire d'un appareil administratif figé et, partant, bientôt obsolète. Le Conseil d'Etat doit proposer à ses collaboratrices et collaborateurs une formation et un travail à la mesure des exigences modernes ; il doit offrir aux usagers des prestations à la mesure des attentes réelles ; il doit susciter pour ses citoyennes et citoyens la création d'entités communales moins fragmentaires et plus efficientes : on ne peut plus créer intelligemment, pour 500 habitants, ce qui devrait concrètement être inventé pour dix mille résidents. Ou alors, si on choisit de ne pas le faire, il faut accepter d'en payer le prix. Dans tous les cas, le débat doit avoir lieu et le Conseil d'Etat l'encouragera, le soutiendra, au besoin le provoquera.

Comme il provoquera aussi une réflexion profonde sur le régime des subventions. Cela est en toute fin de la compétence de l'exécutif que de fonder les relations avec tous les partenaires du canton sur la base de contrats de prestations valorisant la recherche de la performance, de l'efficacité et de l'excellence. Ces atouts-là seront reconnus lorsqu'ils existent, ils seront exigés lorsqu'il y a lieu. En tout état de cause, en matière de subventions, aucun droit acquis ne peut sans autre être garanti.

Et puis bien sûr, gouverner c'est aussi redresser les finances : on ne fait rien sans argent, surtout pas un TransRUN... Le Conseil d'Etat est fermement déterminé à tout faire pour attirer de nouveaux contribuables sur sol neuchâtelois, qu'il s'agisse de personnes physiques ou de personnes morales.

Le développement de l'économie est en effet une condition essentielle pour sortir de la crise actuelle et redonner une certaine prospérité à la population neuchâteloise. Pour autant, ce développement ne doit pas être mono-industriel. Le Conseil d'Etat s'efforcera de créer les conditions nécessaires à la diversification du tissu économique cantonal. C'est indispensable : la crise actuelle montre tous les jours que notre canton dépend encore trop d'une industrie principale et de ses exportations.

Pour autant toujours, ce développement ne doit pas non plus favoriser exclusivement les emplois spécialisés. Les emplois à haute valeur ajoutée ne sont pas les plus durablement menacés par les crises. Les titulaires d'emplois non qualifiés sont ceux qui paient souvent l'exorbitant prix des crises économiques. Ces emplois-là aussi, ainsi que les entreprises qui les offrent, seront sous l'attention constante du gouvernement.

Ce projet, ce programme, cette volonté de vivre et de faire vivre le canton de Neuchâtel, dans sa diversité et de Haut en Bas, tout cela ne sera évidemment pas facile. Pour y parvenir, le Conseil d'Etat et la population neuchâteloise devront être cohérents, solidaires, volontaires, responsables et résolus.

Pour y parvenir, il appartient au Conseil d'Etat d'écouter les Neuchâteloises et Neuchâtelois, de leur expliquer ses choix, de susciter parfois l'opposition, de chercher toujours la concertation. Chacun des membres du gouvernement s'y engage. De même

que chaque membre du gouvernement souhaite pouvoir coopérer encore plus étroitement avec le Grand Conseil et les communes, dans un esprit qui dépasse les clivages partisans ou locaux.

Ces efforts communs et solidaires, ce souhait intangible et volontaire, cette ambition, cela porte un très beau nom…. Cela s'appelle l'aurore.

Le président du Conseil d'Etat et chef du Département de la justice, de la sécurité et des finances

Jean STUDER

Le vice-président du Conseil d'Etat et chef du Département de la gestion du territoire

Claude NICATI

La cheffe du Département de la santé et des affaires sociales

Gisèle ORY

Le chef du Département de l'éducation, de la culture et des sports

Philippe GNAEGI

Le chef du Département de l'économie

Frédéric HAINARD

Programme de législature **2010-2013**

L'IMMÉDIAT

Faire face à la crise

Faire face à la crise, c'est avant tout soutenir celles et ceux qui en sont victimes. Les personnes physiques en premier lieu bien sûr, mais aussi les entreprises. Pour le Conseil d'Etat, le chômage partiel ou complet est toujours insupportable. Humainement d'abord, parce que la valeur du travail demeure un point cardinal de l'intégration sociale ; économiquement ensuite, parce que la richesse du canton et son rayonnement s'en trouvent durablement altérés. La volonté du Conseil d'Etat est sur ce point inébranlable : les personnes et les entreprises durement touchées par la crise doivent être soutenues.

Concrètement, il a déjà fallu – le Grand Conseil s'y est déjà clairement associé – et il faudra encore puiser dans la caisse publique : la solidarité est à ce prix. Mais on ne peut pas être solidaire lorsqu'on est appauvri. Pour payer les effets de la crise mondiale, l'Etat doit encore et toujours économiser. Le Conseil d'Etat est résolu à maintenir coûte que coûte cette solidarité en faveur des victimes économiques d'une crise financière. Il demandera, au besoin exigera, de toutes et tous les sacrifices nécessaires au maintien de cette solidarité sans laquelle il n'est pas de contrat social et démocratique valide.

SUR LE LONG TERME

Le canton de demain

Le Conseil d'Etat répète sa conviction absolue que pour renforcer le canton et le rendre moins perméable aux aléas économiques internationaux, il faudra emporter l'adhésion de toutes et tous pour une transformation profonde des structures neuchâteloises.

Concrètement, le Conseil d'Etat entend :

- faire du canton de Neuchâtel une seule agglomération ;
- doter le canton de structures efficientes ;
- élever le canton et le maintenir dans son statut de pôle international de la microtechnique ;
- accroître l'autonomie énergétique cantonale ;
- diversifier et renforcer le tissu économique neuchâtelois ;
- doter le canton de mécanismes de réinsertion professionnelle et sociale plus efficients ;
- développer une fiscalité cantonale plus attractive et toujours équitable.

UN CANTON RÉINVENTÉ – UN ÉTAT TRANSFORMÉ

Afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le Conseil d'Etat a la volonté de repenser le canton et de transformer l'Etat autour de quatre grands axes :

- **Donner au canton des structures nouvelles, efficaces et reconnues comme telles par la population ;**
- **Penser l'Etat dans son rôle et son fonctionnement tout en redressant durablement les finances publiques ;**
- **Définir les relations de l'Etat avec ses partenaires ;**
- **Initier une politique extérieure beaucoup plus active.**

Donner au canton des structures nouvelles

Le Conseil d'Etat est attaché à la notion d'agglomération. Il l'est parce qu'il respecte le principe de réalité et que la réalité est la suivante : dans de nombreux domaines, structure de la population, offre culturelle globale, mobilité de la population, cohérence des politiques, le canton est déjà une agglomération. Les Neuchâteloises et Neuchâtelois vivent dans leur canton comme dans un milieu essentiellement urbain.

Dans le même temps toutefois, le canton ne s'est pas donné les structures utiles à accompagner le vécu quotidien de ses habitantes et habitants. Les citoyennes et citoyens vivent Neuchâtel comme un espace urbain, mais qui demeure fragmenté et redondant dans ses administrations locales. En clair, si le canton est déjà vécu comme une agglomération, il n'est pas encore administrativement organisé comme tel, soit une seule entité structurée autour d'un nombre réduit de communes, plus autonomes, désormais capables de fournir des services de proximité et de qualité. Le Conseil d'Etat souhaite procéder à ce redécoupage et à cette redéfinition structurelle en poursuivant le désenchevêtrement des tâches déjà entamé dans la claire définition des compétences respectives.

Concrètement, pour atteindre l'efficience, l'agglomération doit organiser ses structures administratives et politiques et améliorer ses réseaux de communication interne. Le TransRUN et la H20, route de contournement du Locle et de La Chaux-de-Fonds, constituent clairement aux yeux du gouvernement les artères essentielles de la nouvelle agglomération, du corps urbain neuchâtelois. Leurs mises en chantier rapides s'imposent. Durant cette législature, le Conseil d'Etat souhaite achever les travaux préparatoires et décider du mode de financement du projet d'agglomération dans son ensemble.

Aux yeux du gouvernement cantonal, ce n'est qu'ainsi, dans l'écoute attentive des besoins de chacune et de chacun, dans le dialogue et les collaborations, mais aussi parfois dans les renoncements, que la population neuchâteloise parviendra à remettre en adéquation ses structures administratives et politiques avec son vécu quotidien.

Penser l'Etat dans son rôle et son fonctionnement tout en redressant durablement les finances publiques

Pour la présente législature, le Conseil d'Etat s'est fixé pour objectif de ramener les dépenses par fonction dans la moyenne suisse. L'exercice est difficile. Mais il est indispensable. Rien ne justifie en effet que le canton de Neuchâtel soit l'un de ceux où le prix des prestations publiques, le poids des impôts et celui de l'endettement soient simultanément parmi les plus élevés de Suisse.

La fonction de l'Etat est d'assurer la cohérence du contrat social unissant les Neuchâteloises et Neuchâtelois. Sa mission est de fournir les prestations et les infrastructures dont la population a besoin pour assurer son développement harmonieux. Ces prestations, l'Etat peut les fournir lui-même ou les déléguer à des partenaires sur la base de contrats de prestations ou de subventions. L'important est que chaque prestation fournie soit examinée du point de vue de son utilité et de son efficience.

Cela tombe sous le sens ! En 2007, les dépenses en francs par habitant du canton et des communes neuchâteloises (15'617 fr./hab.) sont de 1'322 francs plus élevées que la moyenne des cantons et des communes suisses (14'295 fr./hab.)! Les dépenses du canton en francs par habitant (10'417 fr./hab.) sont quant à elles de 615 francs plus hautes que la moyenne des cantons suisses (9'802 fr./hab.).

Le Conseil d'Etat fait aujourd'hui le constat que les prestations des collectivités publiques neuchâteloises sont souvent assurées par un trop grand nombre d'acteurs, parfois partenaires, parfois concurrents. C'est là une source de dépenses publiques exorbitantes, mobilisant inutilement des ressources qui pourraient être affectées à d'autres tâches essentielles de l'Etat.

Concrètement, le Conseil d'Etat souhaite que chaque prestation – respectivement subvention – soit désormais examinée à l'aune de trois impératifs :

- Cette prestation, respectivement cette subvention, est-elle toujours nécessaire?
- Doit-elle encore être fournie de la même manière, respectivement doit-elle être attribuée dans les mêmes proportions et aux mêmes acteurs?
- Peut-elle être fournie avec la même qualité mais à de meilleurs prix, respectivement peut-elle être mieux utilisée par des acteurs différents ?

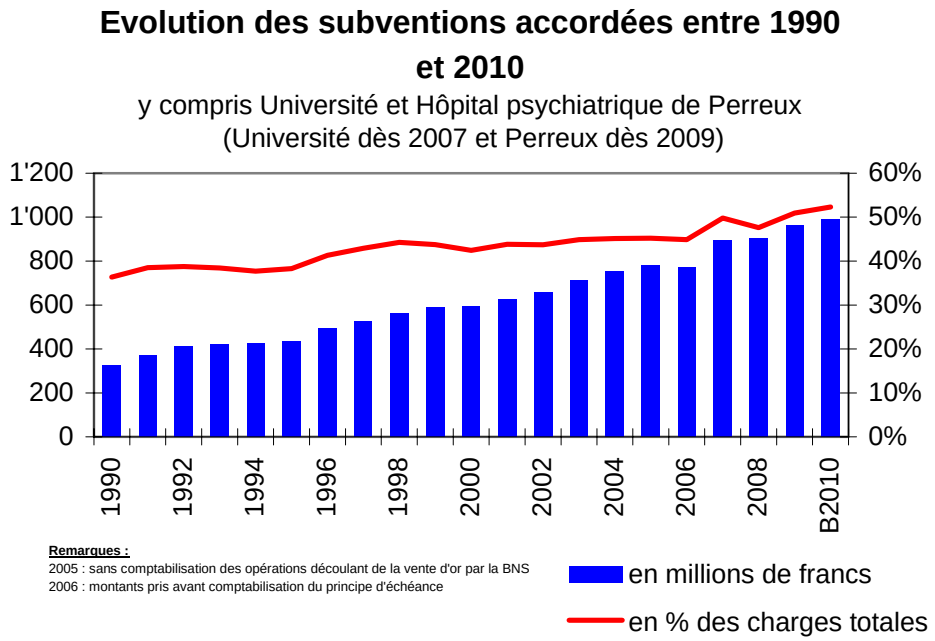


Figure 1: Evolution des subventions accordées entre 1990 et 2010 (Source: Service financier)

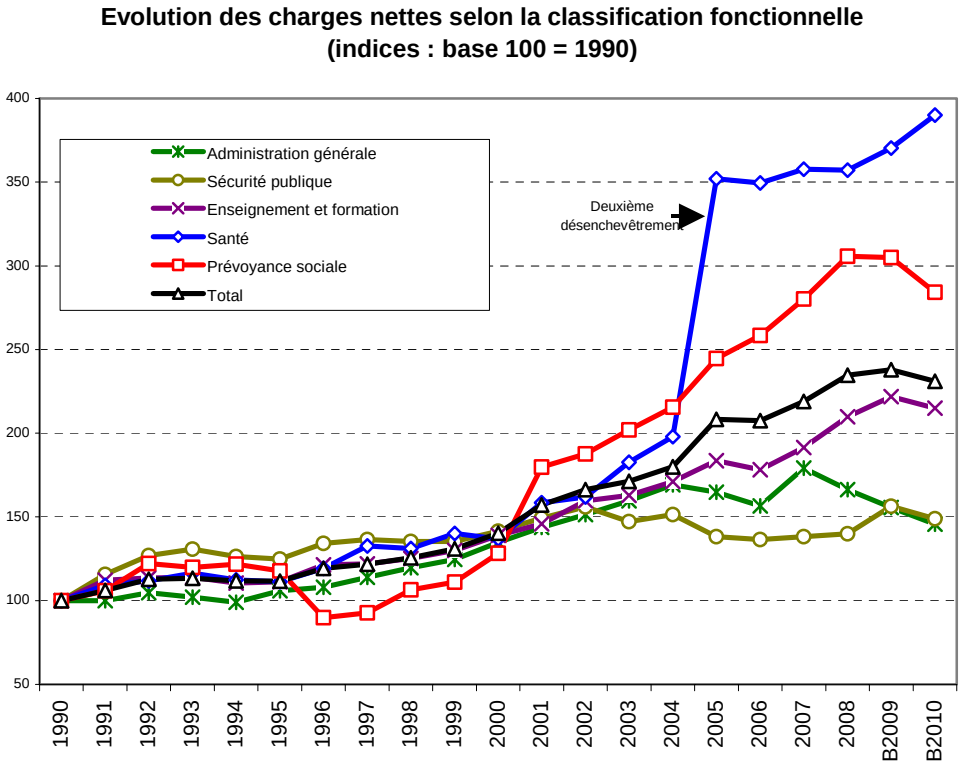


Figure 2: Evolution des charges nettes selon la classification fonctionnelle (Source: Service financier)

Ce qui vaut pour les prestations et subventions doit évidemment aussi valoir pour les finances de l'Etat. Comme il y a quatre ans, le redressement durable des finances de l'Etat constitue toujours l'objectif majeur du gouvernement. Malgré la crise et paradoxalement à cause de la crise, cet objectif est devenu essentiel.

Concrètement, le Conseil d'Etat veut maîtriser les dépenses publiques pour pouvoir ramener la charge fiscale du canton dans la moyenne suisse. Il y va de la compétitivité du canton et de son attractivité auprès de nouveaux contribuables, des nouvelles entreprises

et des entrepreneurs endogènes. En matière de gestion financière, comme pour les subventions et les prestations, le Conseil d'Etat entend agir en permanence selon les principes de la rigueur et de l'efficacité.

A l'interne, le Conseil d'Etat, qui doit lui aussi tendre à l'excellence, sera amené à repenser la fonction et les modes de faire de son administration. C'est dans cet état d'esprit que la restructuration et la revalorisation des fonctions de l'administration cantonale seront poursuivies. C'est dans cet état d'esprit aussi que le gouvernement souhaite insuffler à son administration une nouvelle culture d'entreprise et de nouvelles méthodes de travail. De nouveaux outils de gestion seront introduits, comme la planification intégrée et la comptabilité analytique – en parallèle à des instruments de contrôle interne, d'évaluation et de suivi des contrats de prestations.

Enfin, tout en réaffirmant que les cinq départements doivent travailler de manière transversale, en recherchant des synergies, le Conseil d'Etat entend examiner dans quelle mesure certaines tâches qui sont aujourd'hui de la compétence de plusieurs départements, ne devraient pas être confiées à un seul.

Définir les relations de l'Etat avec ses partenaires

Le nombre des partenaires de l'Etat s'élève à des dizaines d'institutions, de fondations et d'associations de toute nature et de toutes tailles. Depuis plusieurs années, une part croissante du budget de l'Etat leur est octroyée ; cet argent est en principe versé en échange de prestations. Le Conseil d'Etat doit aujourd'hui s'interroger sur le rapport qualité-coût de ces partenariats externes.

Concrètement, au cours de cette législature, l'ensemble des relations qui existent sera passé en revue avec le partenaire concerné. Chaque partenariat fera ensuite – pour autant qu'il soit justifiable et justifié – l'objet d'un contrat de prestations. Cette analyse systématique doit être menée quelle que soit la taille du partenaire concerné et le montant du soutien étatique versé. Le contrat de prestations qui sera passé entre l'Etat et ses partenaires fixera impérativement une enveloppe budgétaire et sera évidemment assorti de mesures de contrôle et d'évaluation.

Initier une politique extérieure beaucoup plus active

On le sait, Neuchâtel est un canton essentiellement tourné vers l'exportation. Dans la crise économique actuelle, cette vocation exportatrice le rend plus vulnérable ; mais elle révèle aussi l'importance des liens qui ont été tissés depuis longtemps entre le canton et ses partenaires commerciaux ou politiques. Cela n'est pas indifférent : par tradition, mais aussi par obligation économique vitale, le canton de Neuchâtel ne doit jamais cesser de prospecter de nouveaux marchés, de s'ouvrir au monde, à l'Europe, tout comme à ses voisins suisses.

Dans ce contexte, le Conseil d'Etat est conscient du rôle essentiel des relations extérieures pour un canton qui doit faire valoir publiquement ses atouts et faire entendre clairement sa voix.

Concrètement, le Conseil d'Etat a la volonté de renforcer ces relations extérieures en travaillant désormais de façon plus proactive. Cela signifie que des ressources humaines seront mobilisées dans chaque département, mais aussi au sein même des organes d'état-major du Conseil d'Etat, pour assurer le suivi, la veille et l'analyse de la situation cantonale face à l'extérieur, ainsi que pour développer le tissu de relations et de contacts du canton.

Dans le cadre de ce développement de relations extérieures actives, un accent premier sera mis sur la Confédération. Mais des liens de partenariats utiles au canton seront aussi développés au gré des besoins recensés avec d'autres cantons, des régions entières, comme l'Arc lémanique et l'Arc jurassien, le Seeland et la France voisine.

DÉVELOPPER LE CANTON DE NEUCHÂTEL

Le développement économique, social et environnemental pour les générations futures

Le développement du canton de Neuchâtel doit bien sûr être pensé dans l'immédiateté de l'action gouvernementale – c'était l'objet du chapitre précédent –, mais aussi dans une vision stratégique et à long terme. Pour porter le canton dans les meilleures conditions possibles jusqu'au terme de la prochaine décennie, le Conseil d'Etat a défini quatre priorités :

- **Economie et croissance ;**
- **Formation et recherche ;**
- **Social et santé ;**
- **Transports, environnement et territoire.**

Economie et croissance

En tant qu'exécutif, le Conseil d'Etat est chargé de veiller au développement harmonieux de la société neuchâteloise. Or, ce développement passe évidemment aussi par une croissance économique. Aux yeux du gouvernement, la croissance et l'attractivité économiques du canton de Neuchâtel passent par plusieurs contraintes essentielles : l'esprit d'entreprise, le maintien ou l'instauration de salaires décents, une fiscalité équitable et attractive, la diversification économique et industrielle, la diversification et l'accessibilité des emplois, la promotion économique, la formation duale et la proximité.

Promotion de l'esprit d'entreprise

Le développement économique est en premier lieu l'affaire des entrepreneurs privés. Mais l'Etat peut soutenir et encourager l'esprit d'entreprise en mettant en œuvre des conditions-cadre favorables : le soutien à l'obtention de capital-risque en est une ; en lien avec les milieux économiques et industriels, des instruments d'encouragement à l'entrepreneuriat seront créés.

Des salaires décents

La création d'emplois est le but premier du développement économique. Pour autant, les emplois créés doivent être rétribués correctement afin de permettre aux salariés de vivre décemment. Garant du contrat social, le Conseil d'Etat veut insister au cours de la présente législature sur la responsabilité sociale des entreprises et s'efforcera de favoriser le développement harmonieux des partenariats sociaux.

Une fiscalité attractive et équitable

La mise en œuvre de la réforme de la péréquation financière fédérale a mis en évidence les limites des exonérations fiscales pratiquées en application de l'Arrêté Bonny. Par le passé, ce dispositif a permis à notre canton de faire face à la crise horlogère avec un succès certain. Mais cet instrument n'est plus totalement adapté au contexte actuel. Pire, il pourrait même désormais nous affaiblir dangereusement dans le cadre de nos relations financières avec la Confédération et les autres cantons, à travers les mécanismes de péréquation verticale et horizontale.

Par conséquent, le Conseil d'Etat entend revoir concrètement en profondeur la fiscalité des entreprises, non seulement afin de lever le danger péréquatif, mais aussi afin de

répondre aux sollicitations des entreprises qui préfèrent aujourd'hui pouvoir projeter leur développement sur la base d'une situation claire dans la durée plutôt que dans l'attente d'exonérations fiscales limitées dans le temps. Cette réforme permettra ainsi de rétablir un soutien péréquatif fédéral qui soit à la mesure des besoins réels du canton. Elle permettra aussi de jeter les bases d'une fiscalité plus lisible, plus transparente et plus équitable qu'aujourd'hui.

Un canton industriel qui se diversifie

Le canton de Neuchâtel est par tradition un canton industriel. Le Conseil d'Etat estime qu'il doit le rester et se construire économiquement sur ce qui fait sa force, une horlogerie de pointe. C'est indispensable parce que l'horlogerie et son savoir-faire suscitent l'éclosion de développements industriels induits comme la microtechnologie et la nanotechnologie.

Ces spécialités, le canton les maîtrise. Il faut cependant voir plus loin et constater les dangers d'une mono-industrie en cas de crise, comme celle que nous connaissons aujourd'hui. Concrètement, le Conseil d'Etat soutiendra le développement déjà engagé des branches bio-médicales et s'investira dans le domaine des énergies renouvelables, qui représentent assurément une niche prometteuse.

Des emplois accessibles

Si la diversification de l'économie cantonale a permis de créer de nouveaux emplois à forte valeur ajoutée, elle n'a cependant pas entraîné dans son sillage la création suffisante d'emplois moins qualifiés. Or, une part importante de la population doit avoir accès à ce type d'emplois.

Le Conseil d'Etat souhaite que la diversification de l'économie ne se limite pas aux seuls emplois à haute, voire très haute valeur ajoutée, qui ont fait la force, mais aussi la fragilité de notre canton. Cette diversification devra par conséquent être élargie aux emplois moins qualifiés.

Des formations répondant aux besoins de l'économie

La formation des personnes actives doit s'intensifier pour qualifier et/ou perfectionner les travailleurs qui peuvent l'être. Au plus haut de la conjoncture, en 2007, les entreprises peinaient à trouver la main-d'œuvre nécessaire à leurs activités, alors que plus de 4'000 personnes étaient encore à la recherche d'un emploi. C'est là, aux yeux du Conseil d'Etat, le signe d'une grande inadéquation entre les besoins réels des entreprises et la qualification des demandeurs d'emploi.

Concrètement, la collaboration et les échanges entre tous les acteurs économiques devront encore être renforcés à l'avenir, afin de mettre en place des formations cohérentes et répondant aux besoins réels des entreprises. Cette démarche devra aller de pair avec l'examen des structures et des moyens consacrés à l'insertion professionnelle ainsi qu'à l'aide matérielle.

Une économie de proximité : tourisme et métiers de la terre

Au côté de l'économie de pointe et à très haute valeur ajoutée qui caractérise le canton, le Conseil d'Etat entend aussi offrir aux acteurs neuchâtelois les conditions pour le développement d'une économie de proximité, créatrice de nombreux emplois, généralement très pérennes : à ce titre, le gouvernement se montrera particulièrement attentif à la valorisation du tourisme et de l'écotourisme.

Dans le même état d'esprit, le Conseil d'Etat a conscience de l'apport indispensable du monde rural à l'économie du canton. Comme d'autres branches économiques, l'agriculture est aujourd'hui dans la tourmente, notamment en raison d'une concurrence qui impose aux agriculteurs des mutations profondes et souvent difficiles. Le Conseil d'Etat entend

accompagner le monde agricole dans ces mutations et faciliter, dans le cadre de ses compétences, l'adaptation de l'agriculture neuchâteloise aux nouvelles contraintes concurrentielles.

Un rôle-clé pour la promotion économique

Plus que jamais dans la crise économique actuelle, la promotion économique de l'Etat joue un rôle prépondérant à travers sa fonction de prospection. Cette promotion économique est tout simplement vitale : elle permet de faire valoir hors du canton les atouts de la place économique neuchâteloise ; elle joue en outre un rôle d'incitation à l'entrepreneuriat endogène ; elle permet enfin de développer des grands pôles d'implantation industriels, tels que ceux prévus par le Canton et les communes à Boudry, au Crêt-du-Locle et à Marin.

Formation et recherche

L'éducation et la formation sont deux des missions premières et fondamentales de l'Etat. Une part essentielle de la richesse et du rayonnement d'une communauté repose en effet sur les femmes et les hommes qui la constituent, sur leur personnalité et sur l'éducation qu'ils ont reçue.

S'interroger sur les objectifs de l'école obligatoire et post-obligatoire

Face à une évolution extrêmement rapide des technologies, confronté à la remise en cause de différentes valeurs avec la mise sur pied d'HarmoS, le Conseil d'Etat, entend redéfinir les objectifs de l'école obligatoire et post-obligatoire. Il le fera évidemment en collaboration avec les directions et les enseignants.

Mais il le fera aussi dans la claire et absolue conscience d'une nécessité : aujourd'hui, les tensions que vivent la société et l'école sont de plusieurs types : tensions contradictoires entre le local et le global, tensions concurrentes entre l'universel et l'individuel, tensions entre la tradition et la modernité, tensions enfin entre les considérations à long terme et à court-terme ou encore entre la compétition et l'égalité des chances. Le Conseil d'Etat est convaincu que sa responsabilité gouvernementale lui impose de donner aux étudiantes et étudiants neuchâtelois des compétences qui leur permettent de s'adapter en permanence à un monde placé sous le signe du changement, de la complexité et de l'interdépendance. Concrètement, la volonté du gouvernement est d'accorder une plus grande place à la flexibilité, à l'esprit d'entreprise, à la responsabilité personnelle, à la capacité à coopérer, à gérer et résoudre des conflits et à agir de façon autonome.

Pour autant, l'école restera toujours un lieu de socialisation, où des valeurs comme le respect, le travail, le sens de l'intérêt général et l'ouverture à l'autre seront présentes.

Favoriser les synergies entre tous les degrés de l'école obligatoire et post-obligatoire

Pour l'école obligatoire, le Conseil d'Etat veut agir concrètement, par le biais de la mise en place de centres interrégionaux, afin de coordonner et harmoniser l'enseignement, tant au niveau horizontal qu'au niveau vertical. Cette harmonisation et cette coordination doivent se retrouver entre l'école obligatoire et post-obligatoire.

Rechercher l'excellence à l'école

Par définition, le Conseil d'Etat est le garant des institutions. L'école en est une. A tous les niveaux d'enseignement, la qualité de l'école – mesurée par des outils adéquats – est une des pierres angulaires du développement du canton, tant sur le plan économique, culturel que social. La meilleure formation doit être dispensée à chacun et cela dès son plus jeune âge. C'est une des conditions de l'épanouissement personnel et d'une insertion

professionnelle réussie. La responsabilité première en incombe évidemment aux enseignants que le Conseil d'Etat soutiendra dans leur mission et dans leurs efforts.

La formation professionnelle, trait d'union vers la vie active

Trait d'union entre l'école et la vie active, la formation professionnelle ne doit pas reposer sur les seules épaules de l'Etat et de l'école. Le Conseil d'Etat souhaite travailler davantage avec les entreprises, ne serait-ce que pour permettre une meilleure insertion des jeunes dans la vie professionnelle. Il souhaite aussi pouvoir donner à une plus grande proportion de jeunes la possibilité de se former selon l'excellent système dual. Le Conseil d'Etat ne ménagera pas ses efforts pour y parvenir et entend demander aussi aux acteurs économiques de s'engager dans ce sens.

Favoriser l'insertion et renforcer la prise en compte des différences

Notre école veillera à tenir compte des nombreuses différences qui existent parmi les jeunes, comme les élèves rencontrant des difficultés ou les personnes vivant avec un handicap, en mettant en place des instruments adéquats. Dans ce cadre, le Conseil d'Etat se préoccupera concrètement des questions liées au redoublement et à l'échec scolaire à tous les niveaux de l'enseignement. Il souhaite ainsi contribuer à abaisser les coûts humains et financiers provoqués par un trop fort taux de redoublement.

L'Université et la HE-ARC, moteurs de l'innovation

Parmi les atouts que le canton de Neuchâtel a développés et peut encore encourager, il faut évidemment parler de son secteur tertiaire. Bien que de taille réduite, l'Université et la HE-ARC se sont spécialisées dans des secteurs de pointe et sont devenues des moteurs de l'innovation. C'est important parce que c'est là le creuset de la formation de scientifiques et de cadres de talents dont a besoin l'économie. La collaboration avec l'EPFL, appelée à se poursuivre, a déjà permis de renforcer cette tendance. Mais nous devons aller plus loin encore : la reconfiguration des hautes écoles n'est pas achevée. Les moyens que l'Etat pourra consentir à investir restent limités. Pourtant, le Conseil d'Etat entend les allouer de manière à marquer clairement ses priorités, à commencer par la poursuite du développement d'un pôle d'importance nationale et internationale en microtechnique, nanotechnologie et en énergie.

Social et santé

La politique sociale est l'une des tâches indispensables et essentielles de l'Etat et elle doit le rester. Cependant, elle pèse de plus en plus lourd dans le budget, au point qu'elle absorbe toutes les économies dégagées par les réformes avant même leur mise en œuvre. Les ressources ne suffisent plus. Il est donc temps, pour le Conseil d'Etat, de se livrer à un examen approfondi et critique d'ensemble de cette politique, du rôle de chacun des prestataires et des prestations.

Redéfinir l'action sociale

La croissance continue de l'aide sociale met en évidence la faiblesse des salaires et des conditions de vie d'une part importante de la population neuchâteloise. Le fait qu'elle ne diminue pas de manière significative, même en période de création d'emplois, doit nous amener à une réflexion de fond sur la prestation fournie et son adéquation avec les besoins actuels de la société.

Concrètement, aux yeux du Conseil d'Etat, l'action sociale doit être recentrée sur ses missions premières, c'est-à-dire l'aide de dernier recours. Dans le même temps, il faut laisser à d'autres organes le soin d'intervenir en amont, sous la forme d'appuis ciblés et qui peuvent être limités dans le temps : aide au logement, au paiement de l'assurance-

maladie, au désendettement. Dans cette réorientation, le Conseil d'Etat veillera en outre à imposer la plus grande transparence aux multiples acteurs du dossier.

Réorganiser l'insertion des jeunes

La réinsertion des jeunes de moins de 30 ans est un défi majeur pour la société suisse en général et la société neuchâteloise en particulier. Or aujourd'hui, c'est une multiplicité d'institutions de toutes natures qui s'occupent de réinsertion. C'est là une source de coûts additionnels et de confusions regrettables et contre-productives. Concrètement, le Conseil d'Etat souhaite mettre en place un pôle unique de réinsertion, dans lequel les divers prestataires seront intégrés. Il envisage au surplus de confier la responsabilité de la réinsertion à un seul département.

Poursuivre la réforme du secteur de la santé

L'objectif du Conseil d'Etat est d'assurer à toutes et à tous l'accès à des soins de qualité, tout en maîtrisant les coûts et leur croissance. Le système de primes par tête rend le financement de la santé difficilement supportable pour les familles à faibles ou moyens revenus. Il faut donc rationaliser et économiser partout où il est possible de le faire, penser synergie et développement de réseaux.

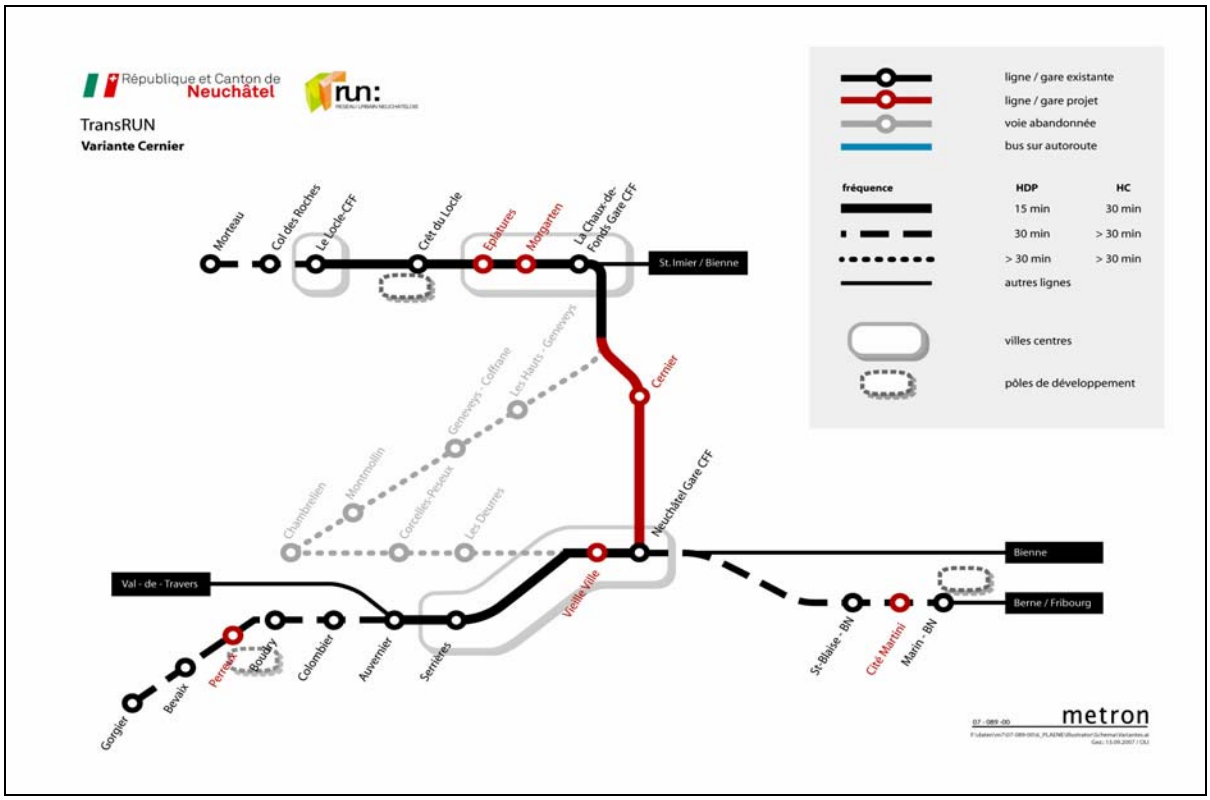
Par ailleurs, la prévention et la promotion de la santé sont appelées à se développer afin d'assurer à la population un bon état de santé jusqu'à un âge avancé. La responsabilité en incombe à tous : acteurs du secteur de la santé et patients, parents et enseignants, communes et canton, politiques et citoyens. Partout où les compétences du Conseil d'Etat le lui permettent, il agira en ce sens.

Transports, environnement et territoire

Concevoir le canton de Neuchâtel sous la forme d'une agglomération ne va pas de soi. Cependant et aujourd'hui déjà, il s'agit de réfléchir à la mise en place des éléments autour desquels l'agglomération se structurera. Les grands axes de transports et de communication, tout comme l'aménagement du territoire, seront à cet égard déterminants. C'est d'eux que dépendront en partie les décisions d'implantation et de répartition des infrastructures décidées aujourd'hui pour demain. C'est d'eux que dépendront aussi de nouvelles manières de se comporter, de s'organiser et de vivre.

Lancer le TransRUN

Sans le TransRUN, il ne saurait y avoir d'agglomération. Il en est l'épine dorsale. Sa réalisation va transformer profondément la vie du canton et du plus grand nombre de ses habitantes et habitants. Projet de très grande ampleur et d'un coût élevé, il exigera le soutien de tous les citoyennes et citoyens neuchâtelois. Pour les quatre ans à venir, le Conseil d'Etat se fixe pour objectif de finaliser tous les préparatifs d'ordre technique et les modalités de financement du TransRUN.



En complément du TransRUN, la H20 deviendra de la compétence de la Confédération à fin 2010, sauf revirement majeur de la politique fédérale. D'ici là, le canton aura créé toutes les conditions nécessaires à sa mise en chantier.

Miser sur le développement durable

Le canton de Neuchâtel doit aussi augmenter son indépendance énergétique et viser au développement de nouvelles énergies. En particulier, la création de parcs éoliens doit marquer un premier pas dans cette direction. En corollaire à l'augmentation endogène d'électricité, un effort majeur devra être opéré afin de consommer moins d'énergie.

Par ailleurs, des sommes importantes devront être investies dans la rénovation de bâtiments publics et privés afin de limiter la trop grande gourmandise du parc immobilier cantonal en énergie fossile.

Le développement durable tel qu'il est décrit dans l'Agenda21, c'est imaginer l'avenir en considérant simultanément les besoins de l'économie, de la société et de l'environnement.

Concrètement, l'objectif du Conseil d'Etat est de profiler le canton de Neuchâtel comme lieu de recherches, d'innovations et de vie en cohérence avec le développement durable.

En se démarquant sur des valeurs d'avenir, notre canton a de réelles chances de rayonner et d'attirer sur son sol des particuliers et des entreprises.

Notre paysage, comme label de qualité

Le Conseil d'Etat souhaite valoriser la grande valeur de notre paysage pour promouvoir le canton, non seulement sur le plan touristique, mais encore sur le plan économique. L'aménagement du territoire devra donc garantir un développement cohérent de notre territoire, tout en préservant des zones d'intérêt et en nous permettant d'ouvrir à la construction des surfaces pouvant répondre aux attentes tant des entreprises que des particuliers.

CONCLUSION

Alors que le temps d'une législature est bref, le gouvernement s'inscrit dans la continuité des institutions. C'est dans cet esprit que le Conseil d'Etat a réalisé son Programme de législature, dans la poursuite et l'adaptation de l'œuvre et de la vision stratégique de ses prédécesseurs.

Mais la continuité n'est pas tout : quatre ans suffiront à atteindre certains des objectifs mentionnés dans ce programme.

C'est autour de ces objectifs que le Conseil d'Etat souhaite que tout le canton de Neuchâtel se fédère. C'est en effet avec le concours de toutes et de tous que le Conseil d'Etat veut parvenir à mettre en place les conditions d'un canton adapté à son temps et à mener à bien la nouvelle organisation de l'Etat.

Le Conseil d'Etat invite chacune et chacun à partager sa vision et, partant, ses constants et indéfectibles efforts.

Feuille de route du Conseil d'Etat

FEUILLE DE ROUTE DU CONSEIL D'ÉTAT

Note : les objectifs prioritaires figurent en gras

I. Administration

Personnel

Objectifs et mesures	**Département**	**Statut**	**Délai**
Revoir la politique salariale et la politique des ressources humaines de l'Etat en partenariat avec les associations professionnelles.	DJSF	En cours	2012-2013
Instituer un régime de retraite anticipée en rapport avec les restructurations.	DJSF	En cours	2010

Informatique

Objectifs et mesures	**Département**	**Statut**	**Délai**
Développer le Guichet sécurisé unique (GSU) et augmenter le nombre de prestations en ligne de 2% à 50%; revoir en conséquence l'implantation des guichets physiques.	DJSF, CHANC	En cours	2009-2013
Réunir en une seule entité le Service informatique de l'Etat (SIEN) et le Centre électronique de gestion de la Ville de Neuchâtel (CEG) et définir son implantation sur le territoire cantonal.	DJSF	En cours	2013
Développer pour les élections le système de vote électronique qui est à ce jour uniquement conçu pour les votations. Ce système a déjà rencontré un fort succès sur le plan technique lors des nombreux tests effectués à ce jour.	CHANC	Démarrage en 2010	Printemps 2012
Mettre en place un réseau de fibre optique chez l'habitant en collaboration avec les partenaires neuchâtelois (Swisscom, VITEOS, Vidéo 2000, Groupe E, etc.).	DJSF, DEC, DGT	En cours	2010-2020

Bâtiments

Objectifs et mesures	**Département**	**Statut**	**Délai**
Etablir un plan d'entretien des bâtiments (rapport destiné au Grand Conseil).	DGT, DECS	En cours	Fin 2010
Déterminer la politique à suivre en matière de patrimoine foncier de l'Etat. Si l'option est choisie de vendre la part du patrimoine qui n'est pas déterminant à la bonne marche de l'Etat (notamment tout ou partie des domaines agricoles de montagne, ainsi que des terrains qui ne sont pas dans des régions « sensibles »), il faudra procéder à la modification de l'art. 41 LCFo, afin de permettre l'aliénation de forêts publiques de l'Etat et des communes à des particuliers.	DEC, DGT	En cours	2013

Réformes structurelles

Objectifs et mesures	**Département**	**Statut**	**Délai**
Mettre en place un processus d'achat au sein de l'Etat dans le but de garantir la transparence des achats, respecter la loi sur les marchés publics et baisser les coûts.	CHANC	En cours	Début 2010
Assurer l'autofinancement et réviser le statut d'Evologia.	DEC	Début des travaux : 2011	2012
Finaliser la réforme de la Police neuchâteloise et atteindre les objectifs en termes de réduction des effectifs et financiers.	DJSF	En cours	2013
Finaliser la réorganisation du secteur pénitentiaire, ainsi que les rénovations et agrandissements.	DJSF	En cours	2012
Rendre plus efficiente l'utilisation des ressources de l'Etat dans le but d'améliorer les prestations et de baisser les coûts de logistique (livraison, stockage, etc.). Le SEMI mènera dans ce sens une analyse au sein des différents services de l'administration.	CHANC	Démarrage en 2010	Fin 2011
Revoir les missions et l'organisation du Service des ressources humaines.	DJSF	En cours	2010
Analyser la pertinence de la création d'un Service de la mobilité au sein du DGT.	DGT	En cours	2011-2012
Etudier la fusion des services de l'énergie et de la protection de l'environnement.	DGT	En cours	2010-2011
Envisager la réunification du siège et de l'agence de l'Office des poursuites sur un site unique.	DEC	En cours	2012

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Revoir la gestion du patrimoine bâti administratif et financier et réorganiser le Service de la gérance des immeubles, le Service des bâtiments et l'Office de protection des monuments et sites en conséquence.	DJSF, DGT, DECS	En cours	2012
Déterminer l'avenir de l'encavage de l'Etat ; réaliser l'étude prévue dans la Charte de projet « Encavages du Littoral » convenue au printemps 2009 avec Les caves du Prieuré de Cormondrèche, Le Domaine de l'Hôpital Pourtalès et Les caves de la Ville de Neuchâtel. Poursuivre le processus jusqu'à la définition d'un concept de collaboration durable et la réalisation éventuelle d'investissements communs sur le site de l'Etat d'Auvernier ou de Colombier.	DEC	En cours	2010

Réforme des institutions

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Revoir l'implantation des autorités judiciaires dans le canton en profitant de leur réorganisation et mettre en place le Tribunal de première instance et le Ministère public à La Chaux-de-Fonds.	DJSF	En cours	2011 -2015
Réduire le nombre de communes dans le canton de 53 à 10 au maximum.	DJSF, DGT	En cours d'étude	2013
Revoir le fonctionnement, l'organisation et l'élection des institutions cantonales (Conseil d'Etat, Grand Conseil, autorités communales).	DJSF	en cours d'étude	2013
Poursuivre la troisième étape de désenchevêtrement des tâches entre l'Etat et les communes.	DJSF	En cours	2011
Réviser la péréquation financière intercommunale.	DJSF	En cours d'étude	2011
Redéfinir les outils à disposition de la conduite des affaires extérieures ; préciser et répartir les rôles, notamment ceux dévolus aux communes et groupements de communes, à l'association RUN, à l'Etat et aux organismes intercantonaux.	DEC	En cours	2010

Collaborations intercantonales

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Elaborer une convention intercantonale entre les cantons de Neuchâtel et du Jura pour la mise en place d'une autorité commune en matière de protection des données et de transparence des activités étatiques.	CHANC	En cours	1er janvier 2011
Développer les collaborations intercantonales en matière de contrôle alimentaire, en particulier entre les services jurassiens et neuchâtelois (SCAV).	DEC	En cours	2010
Développer des synergies intercantonales dans le domaine de l'asile et mettre en place des outils de gestion aptes à réagir rapidement aux événements (augmentation des arrivées par exemple). Renforcer la défense des intérêts et la position des cantons (romands en particulier) dans le domaine de l'asile vis-à-vis de la Confédération, hors du cadre de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS).	DEC	En cours	2011

II. Sécurité publique

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Revoir le dispositif d'alarme en matière de protection de la population.	DJSF, DSAS	En cours	2011
Réorganiser le secteur de la police du feu sur la base d'une évaluation des risques et dans le cadre d'une politique globale en matière de protection de la population.	DJSF, DGT, DSAS	En cours	2011
Développer la collaboration avec l'ensemble des partenaires de la sécurité pour mettre en place une véritable stratégie régionale dans le domaine de la sécurité intérieure.	DJSF	En cours	2013
Créer un établissement fermé pour mineures conformément aux engagements pris dans le cadre du concordat intercantonal latin.	DSAS	En cours	2012

III. Enseignement et formation

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Mener à terme le développement d'un pôle neuchâtelois de la microtechnique d'importance nationale et valoriser le transfert technologique en microtechnique, nanotechnologie et énergie. Mesure : construire un nouveau bâtiment (et une structure de pilotage) regroupant l'ensemble des partenaires et des activités (bâtiment de la microtechnique).	DEC, DECS, DGT, DJSF	En cours	2012
Recentrer sur huit ans la formation professionnelle dans le canton et diminuer l'importance des formations à plein temps au secondaire II et au tertiaire non HES : faire passer la proportion d'élèves se dirigeant vers des formations professionnelles de 58 à 68% ; au sein de la formation professionnelle, augmenter la part de contrats en formation duale de 57% à 80% ; réserver ainsi en priorité les filières à plein temps aux apprenants se préparant aux maturités (gymnasiales, professionnelles, spécialisées).	DECS	En cours	2013
Mesure 1 : introduire des conditions d'entrée plus restrictives pour les filières à plein temps du secondaire II dès la rentrée scolaire 2011-2012.			2011
Mesure 2 : imposer un quota d'apprentis dans chacun des départements de l'Etat et étendre la mesure aux institutions du domaine santé-social subventionnées par l'Etat.			2011
Mesure 3 : privilégier l'accès aux filières HES par la voie des maturités professionnelles.			2013
Mesure 4 : limiter le redoublement en mettant en œuvre des mesures de remédiation.			2011
Mesure 5 : revoir les modalités d'alimentation du Fonds pour la formation et le perfectionnement professionnels (FFPP).			2010
Mesure 6 : élargir les expériences pilote de validation des acquis de l'expérience (VAE) en fonction des besoins des entreprises et des institutions de notre région.	DECS, DEC		2011
Mesure 7 : rénover le CPMB (partenariat public-privé).			2011
Mettre en place les accords intercantonaux harmonisant l'école obligatoire au niveau romand (Convention scolaire romande-CSR) et national (HarmoS).	DECS	En cours	2011-2013
Mesure 1 : adapter les grilles-horaires aux exigences du Plan d'études romand (PER).			
Mesure 2 : introduire l'école obligatoire à 4 ans, le PER et l'anglais en 5^{e} année.			

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Mesure 3 : mettre en place les épreuves romandes prévues par la CSR.			
Mesure 4 : mettre en place le découpage de l'école obligatoire en trois cycles prévu par le concordat HarmoS.			
Mesure 5 : introduire un concept du contrôle de la qualité de l'enseignement.			
Mesure 6 : évaluer les besoins en matière de réaménagement du temps scolaire de l'élève (horaires blocs et journées à horaire continu).			
Redéfinir les structures de pilotage de l'école neuchâteloise. Mesure : réformer l'organisation territoriale de l'école obligatoire en créant des établissements scolaires régionaux et des cercles scolaires regroupant tous les degrés scolaires, du préscolaire au secondaire I.	DECS	En cours	2010
Informatique scolaire : renforcer l'usage des médias, images, technologies, de l'information et de la communication (MITIC) à l'école.	DECS	En cours	2011
Mesure 1 : offrir aux usagers des prestations par le biais du guichet unique.			
Mesure 2 : poursuivre le développement de ressources pédagogiques en ligne offrant un soutien aux élèves.			
Mesure 3 : promouvoir l'utilisation de ressources informatiques au profit de l'apprentissage des langues.			
Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique cantonal en matière de pédagogie spécialisée.	DECS	En cours	
Mesure 1 : proposer au Grand Conseil d'adhérer à l'Accord intercantonal de la CDIP sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée.			2010
Mesure 2 : intégrer dans les établissements scolaires régionaux (classes intégrées et intégrations individuelles) des élèves actuellement en école spécialisée, en transférant aux établissements scolaires régionaux une part proportionnelle des ressources financières et humaines allouées aux écoles spécialisées.			2012
Mesure 3 : scolariser dans une seule école spécialisée, sur deux ou trois sites, les élèves pour lesquels une scolarité hors milieu protégé n'est pas possible.			2012
Mesure 4 : redéfinir le soutien pédagogique en individualisant l'octroi des mesures, en application d'un concept d'attribution cantonal.			2011

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Améliorer la transition entre l'école obligatoire et le secondaire II.	DECS	En cours	2011
Mesure 1 : mettre en place un cours d'éducation au choix en 8e année pour les élèves de toutes les sections et avancer en 8e année les consultations individuelles en orientation professionnelle.			
Mesure 2 : mettre en en œuvre, suite aux épreuves de 8e année, un programme différencié en fonction des objectifs de formation des élèves.			
Mesure 3 : avec l'aide financière de la Confédération, proposer des mesures d'accompagnement individuel (*case management, mentoring*) pour les élèves sans solution en fin de scolarité obligatoire et les élèves et apprenants du secondaire II en difficulté.			
Limiter le taux de redoublement en mettant en œuvre des mesures de remédiation.	DECS	En cours	2010
Hautes écoles : élaborer et mettre en œuvre une politique coordonnée pour la formation tertiaire, en conformité avec la future loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE).	DECS		
Mesure 1 : régler, en négociation avec les cantons concernés et la Confédération, la question des filières sous-critiques de la HE-Arc.		En cours	2010
Mesure 2 : rediscuter avec les cantons de Berne et du Jura la répartition interne des charges pour la HEP-BEJUNE et la HE-Arc.		En cours	2015
Mesure 3 : redéfinir la convention HES-SO puis repenser le modèle financier en négociation avec les cantons de Suisse occidentale.		En cours	2015
Mesure 4 : terminer le bâtiment TransEurope.	DECS, DEC, DGT	En cours	2011
Mesure 5 : suivi du mandat d'objectifs de l'Université de Neuchâtel.	DECS		2011

IV. Culture et loisirs

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Développer la mise en œuvre de la politique culturelle telle que définie dans le plan d'intention du Conseil d'Etat.	DECS		2011
Mesure 1 : clarifier les rôles Etat-villes dans le domaine de la culture en général et dans les domaines des bibliothèques, des aides à la création, du cinéma et d'un centre de création régional pour les arts de la scène en particulier.		En cours	2011

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Mesure 2 : appuyer la valorisation de la reconnaissance de La Chaux-de-Fonds et du Locle au patrimoine mondial de l'UNESCO et soutenir la candidature des sites palafittes de Neuchâtel. .	DECS, DEC	En cours	2011
Mesure 3 : soutenir les talents précoces au travers du concept « Sports-arts-études et formation » et de la formation musicale préprofessionnelle.		En cours	2013
Consolider le concept de politique sportive par une mise en réseau des différents partenaires.	DECS		
Mesure 1 : définir de nouvelles relations avec les partenaires actuels et potentiels et particulièrement avec les villes et communes réunies sous le RUN, sans exclure la mise en place d'une structure nouvelle regroupant sous l'appellation possible de « Sport neuchâtelois », les divers services des sports et commissions « sport » existant.		En cours	2012
Mesure 2 : mettre en place un concept pour les manifestations sportives d'envergure.		En cours	2011
Mesure 3 : soutenir les talents en adaptant aux réalités contextuelles le concept « Sports-arts-études et formation ».		En cours	2013
Mesure 4 : assurer la pérennité du concept de politique sportive en élaborant une loi-cadre.		En cours	2013

V. Santé

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Intégrer la révision de la LAMal relative au financement hospitalier.	DSAS	En cours	2012
Concrétiser l'organisation de la prise en charge psychiatrique en collaboration avec le Centre neuchâtelois de psychiatrie.	DSAS	En cours	2011
Présenter un concept cantonal de maintien à domicile et une planification médico-sociale pour les personnes âgées.	DSAS	En cours	2010 - 2011
Faire évoluer l'organisation et le financement du système des ambulances et du transport des malades en relation aussi avec la mise en place de la centrale d'engagement neuchâteloise unique.	DSAS, DJSF	En cours	2011
Prendre en compte la réforme fédérale du financement des soins de longue durée en introduisant notamment un financement à la prestation dans les EMS.	DSAS	En cours	2010
Assurer la formation des jeunes hospitalisés en psychiatrie.	DSAS, DECS	En cours	2012

VI. Prévoyance sociale

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Finaliser le projet ACCORD en étroit partenariat avec les communes. Améliorer la délivrance de prestations sociales en collaboration avec les guichets sociaux régionaux (GSR). Grâce à la mise en vigueur complète des instruments de la Loi sur l'harmonisation et la coordination des prestations sociales (LHaCoPS), on vise à analyser de manière plus homogène la situation des bénéficiaires, à accroître l'efficience de l'intervention des collectivités publiques et à favoriser la proximité avec l'usager.	DSAS	En cours	2011-2012
Recentrer l'aide sociale sur sa mission essentielle car son intervention doit rester temporaire et subsidiaire. Examiner la politique sociale cantonale de manière globale (dispositif de mesures en amont) afin d'en améliorer la cohérence et l'efficacité (lutte contre les effets de seuil, par exemple).	DSAS, DEC	En cours	2011
Dans le cadre de la collaboration interinstitutionnelle (CII : DSAS, DEC et DECS), développer un pôle unique de l'insertion socioprofessionnelle dans le but, à la fois, d'assurer une meilleure lisibilité du dispositif d'insertion et de permettre une prise en charge coordonnée de la personne à réinsérer tout au long de son parcours.	DSAS, DEC, DECS	En cours	2011
Restructurer le domaine des addictions en améliorant la cohérence entre le stationnaire et l'ambulatoire.	DSAS	En cours	2010
Rédiger et faire valider le plan stratégique neuchâtelois des institutions spécialisées conformément aux dispositions fédérales induites par la RPT.	DSAS	En cours	2011
Définir un concept cantonal de prise en charge ambulatoire des mineurs.	DSAS	En cours	2013
Renforcer la prévention du surendettement ; prévention par la lutte contre le surendettement; observation de l'évolution de ce phénomène et collaboration avec toutes les organisations actives dans ce domaine.	DSAS, DJSF, DEC, DECS	En cours	2011
Proposer au Grand Conseil la ratification de l'Accord intercantonal sur l'harmonisation des régimes des bourses d'études (CDIP). Réviser en conséquence la législation sur les bourses et adapter les principes essentiels de calcul des allocations de formation.	DSAS, DECS	En cours	2012
Proposer des dispositions légales concernant le financement, la planification et la surveillance des institutions spécialisées.	DSAS	En cours	2011
Renforcer le contrôle de l'octroi des prestations sociales.	DEC, DSAS		2010

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Définir une stratégie à long terme en matière d'accueil des requérants d'asile ; recherche d'une structure centralisée sur un seul site performant et permettant l'occupation et l'intégration des personnes à encadrer tout en limitant les coûts d'exploitation et les charges de personnel.	DEC	En cours	2011
Elaborer une véritable stratégie cantonale concernant l'intégration des requérants d'asile : repenser toute la prise en charge des requérants dès leur arrivée dans le canton afin de maximiser leurs chances d'intégration sociale et professionnelle. Mettre en place un système incitatif performant (cours, formation, stages, etc) et plus contraignant (obligation de suivre des cours de langues notamment, etc) pour les personnes ne faisant que peu d'efforts. Politique transparente des droits mais aussi des devoirs des personnes migrantes vis-à-vis de leur lieu d'accueil et de la population.	DEC	En cours	2012
Intensifier les échanges avec les collectivités étrangères ; créer des partenariats entre les institutions compétentes et les responsables des collectivités étrangères pour assurer une mobilisation constante en faveur du respect des droits humains fondamentaux dans des domaines spécifiques importants comme la violence domestique, la prostitution, les mariages forcés et les mutilations génitales.	DEC	En cours	2013

Famille

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Clarifier, dans le cadre d'un désenchevêtrement Etat-Communes, l'organisation et la prise en charge financière de l'accueil extra-familial (crèches et parascolaire) et de l'aide sociale.	DSAS, DJSF	En cours	2011
Réviser la loi sur les structures d'accueil de la petite enfance en visant notamment un dispositif d'accueil universel et de qualité, avec comme priorité le développement des structures d'accueil parascolaires, ainsi que le renforcement de l'accueil familial de jour (parents de jour). Organiser l'accueil et l'intégration des enfants à besoin particulier dans les crèches et prendre en compte la problématique de la garde à domicile des enfants malades.	DSAS, DECS	En cours	2011
Adapter le dispositif législatif cantonal et l'organisation administrative y relative en fonction des nouvelles exigences introduites dans le droit fédéral de protection de l'adulte et de l'enfant (ex. : droit de tutelle).	DSAS	En cours	2013

Communauté et coopération

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Revoir le concordat avec la participation des églises reconnues pour définir les bases de reconnaissance d'autres communautés religieuses, comme le prévoit l'art. 99 de la Constitution.	DJSF	Dès 2010	2013

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Aide humanitaire et coopération au développement : promouvoir le respect de la dignité humaine et les principes du développement durable; soutenir la lutte contre la pauvreté extrême dans les pays en développement. A cet effet, appuyer les actions menées par les associations et ONG neuchâteloises réunies au sein de Latitude 21 dans lesdits pays; soutenir Latitude 21 dans la mobilisation des compétences présentes dans le canton et dans la promotion de la coopération au développement; l'appuyer dans l'information de la population neuchâteloise et des collectivités publiques sur la question de la coopération internationale au développement. Pour la période 2010-2013, dans le cadre du contrat de prestations prévu par la loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement du 18 mars 2008, mettre à disposition un financement annuel moyen de base de 260.000 francs et organiser la mobilisation de compétences disponibles au sein de l'administration cantonale pour des missions de durée limitée sur le terrain.	DJSF	En cours	2010-2013

VII. Mobilité

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Finaliser toutes les études afin de débuter les travaux TransRUN avant 2015.	DGT, DJFS, DEC	En cours	2013
Achever le projet de la H20 et la faire reconnaître comme route nationale.	DGT	En cours	Fin 2010
Fusionner les entreprises de transports TN et TRN.	DGT	En cours	2011
Débuter les travaux visant à la construction du tunnel du Rutelin (route Saint-Sulpice - Les Verrières).	DGT	En cours	2012
Maintenir la liaison TGV dans le canton de Neuchâtel et augmenter les relations ferroviaires avec la Franche-Comté.	DGT	En cours	2013
Achever le tunnel de Serrières.	DGT	En cours	Début 2014
Etablir un plan d'entretien des routes (rapport destiné au Grand Conseil).	DGT	En cours	Fin 2010
Rapprocher la Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat (LNM) de la société BSG (Bielerseegesellschaft).	DGT	En cours	2013

VIII. Environnement et énergie

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Finaliser le plan cantonal des énergies hydrauliques afin de développer et d'individualiser les ressources hydrauliques encore disponibles.	DGT	En cours	Fin 2011
Encourager l'assainissement des bâtiments par la mise en place d'un certificat énergétique et une politique d'incitation fiscale et de subventions (Fonds de l'énergie).	DGT, DJSF	En cours	2010-2013
Terminer la procédure d'évaluation de la centrale à gaz de Cornaux II.	DGT	En cours	2010
Approbation du concept éolien par tous (Confédération incluse) et lancement de sa mise en œuvre.	DGT	En cours	2011
Encourager la méthanisation (valorisation de la gestion des déchets transformés en source d'énergie).	DGT	En cours	2010
Finaliser le plan directeur cantonal de l'aménagement du territoire qui sera complété par un observatoire du territoire, à l'appui du projet d'agglomération.	DGT	En cours	2011
Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la gestion et la protection des eaux.	DGT	En cours	2013
Augmenter la production endogène d'électricité renouvelable de 20% à 40%.	DGT	En cours	2013
Démarrer quatre à six projets de géothermie profonde en soutenant des institutions neuchâteloises à la pointe dans ce domaine.	DGT	En cours	2013
Présenter une nouvelle loi sur la gestion des déchets permettant d'atteindre la moyenne suisse de recyclage.	DGT	En cours	2010
Poursuivre l'assainissement des sites pollués qui présentent un risque majeur pour l'environnement.	DGT	En cours	2013
Définir un « plan d'actions micropolluants ».	DGT	En cours	2012
Fixer la politique cantonale de protection de l'air.	DGT	En cours	2013
Participer activement à l'assainissement du bruit provoqué par la ligne CFF du Pied-du-Jura.	DGT	En cours	2013
Biodiversité : mettre en place le plan de relance et les Inventaires cantonaux des biotopes, objets géologiques et sites naturels d'importance régionale que l'Etat entend mettre sous protection (ICOP).	DGT	En cours	2011

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Définir et appliquer les plans de gestion intégrée des pâturages boisés (PGI).	DGT, DEC	En cours	2011
Entreprendre la revitalisation des cours d'eau.	DGT	En cours	2010
Finaliser le Plan d'aménagement forestier cantonal (PAF).	DGT	En cours	2010
Accélérer l'octroi de permis de construire (via le Guichet sécurisé unique par exemple, ainsi que l'adhésion au concordat intercantonal sur la police des constructions.)	DGT, DJSF, CHANC	En cours	2011
Planifier et mettre en œuvre l'introduction du registre foncier fédéral.	DGT	En cours	2012
Finaliser la mensuration du canton de Neuchâtel.	DGT	En cours	2013
Mettre en œuvre une nouvelle loi cantonale sur la géoinformation.	DGT	En cours	2011
Poursuivre les développements relatifs à la mise en œuvre d'outils d'aide à la décision dans le cadre du SITN.	DGT	En cours	2013
Développer les coopératives d'habitation en partenariat public-privé (PPP) afin d'augmenter le taux de logement à loyer abordable (actuellement = 2,9%, objectif visé = 5% = moyenne romande).	DGT	Vient de débuter	2013
Mise en œuvre de la loi Agenda21 (développement durable).	DGT	En cours	Fin 2010

IX. Economie publique

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Réformer la police du commerce et des établissements publics ; suite au rejet par le peuple de la LPCEP, proposer de nouvelles modifications légales prenant en considération les sensibilités exprimées lors de la campagne et permettant de rationaliser le traitement des dossiers.	DEC	En cours	2011
Créer un guichet unique cantonal géré par le DEC pour les entreprises (NECO / SEMP / OPFE / SFPL / autres…).	DEC	En cours	2010
Favoriser le développement d'un tissu économique vivant, caractérisé par un savoir-faire ancestral dans les technologies de haute précision ; pour ce faire, renforcer les filières qui présentent un potentiel avéré et soutenir les acteurs locaux ou accueillir de nouvelles sociétés complémentaires.	DEC	En cours	2013

Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Proposer au Grand Conseil une loi sur la statistique et définir un programme pluriannuel mettant en évidence les axes prioritaires en la matière, avec, en parallèle, une structure adaptée à l'évolution de la mission dévolue.	DEC	En cours	2010
Mettre en œuvre la nouvelle politique touristique ; répartir les rôles entre les divers acteurs du tourisme et définir d'un modèle commun incluant l'offre, la promotion et l'accueil.	DEC	En cours	2012

X. Finances et impôts

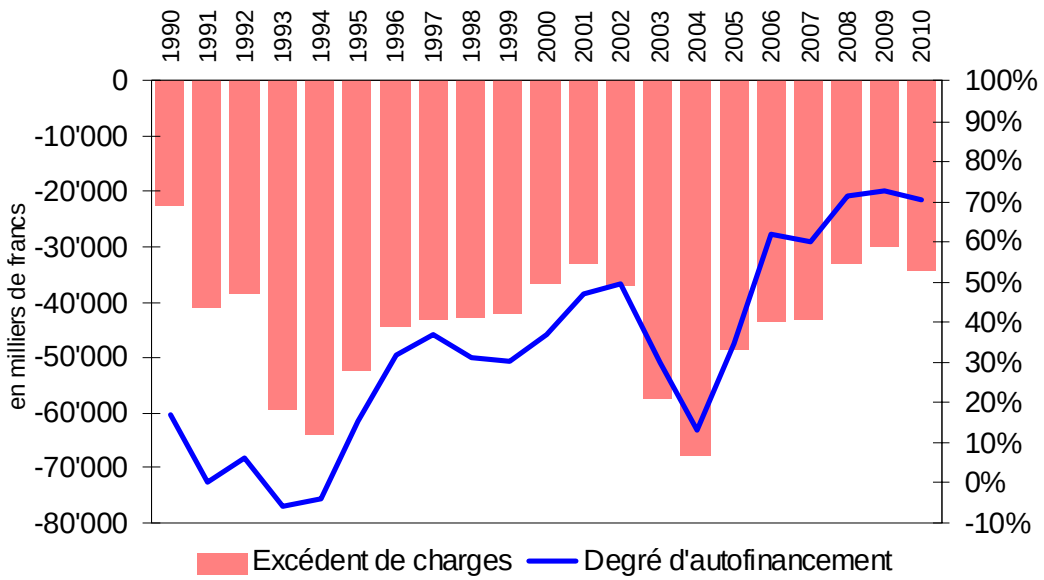
Objectifs et mesures	Département	Statut	Délai
Etablir et mener un programme de redressement structurel durable des finances cantonales; à cet effet, introduire de nouveaux outils de gestion financière, comme une planification intégrée et une comptabilité analytique.	DJSF	En cours d'étude	Dès 2010
Introduire et mettre en œuvre une gestion basée sur des enveloppes budgétaires et des contrats de prestations.	DJSF	En cours d'étude	2013
Réviser la fiscalité des entreprises et des personnes physiques.	DJSF, DEC	En cours	2010-2013
Généraliser le pilotage par objectif et par prestation et mesurer au double plan qualitatif et quantitatif les performances des unités.	DJSF	En cours	2011 (services-pilotes)
Poursuivre la restructuration du secteur de l'impôt en l'axant sur la relation avec le contribuable.	DJSF	En cours	2012
Améliorer l'offre et la qualité des services publics à l'aide d'outils tels que des chartes du citoyen, des enquêtes de satisfaction client, la gestion des processus et de l'autoévaluation.	DJSF	En cours	Dès 2010-2011
Introduire le nouveau Manuel de comptabilité harmonisée (MCH2) à l'Etat et dans les communes.	DJSF	En cours d'éte	2013-2014

Plan financier **2011-2013**

PLAN FINANCIER

Les objectifs visés par le programme de législature passent par un redressement durable des finances de l'Etat. Il s'agit, d'une part, d'en résorber le déficit structurel chronique, et d'autre part, de dégager une marge de manœuvre suffisante pour assurer le financement des nouvelles tâches qui incomberont au canton durant ces prochaines années et des projets d'avenir qu'il entend lancer.

Durant la présente législature, le déficit structurel chronique de notre canton doit être la préoccupation centrale des autorités. C'est à lui qu'il convient de s'attaquer en priorité. En effet, comme on peut l'observer sur le graphique 1, les budgets de notre canton alignent les déficits depuis deux décennies. Même en période de haute conjoncture, l'Etat est dans l'incapacité d'inscrire un budget au moins proche de l'équilibre, alors que d'autres cantons ont annoncé et annoncent des excédents de revenus. Ce n'est ni normal ni acceptable. Cette situation ne saurait perdurer, car elle ne permet plus à l'Etat de jouer son rôle de stabilisateur conjoncturel dans des périodes de détérioration économique comme celle que nous traversons aujourd'hui; et elle prive l'Etat des moyens nécessaires au financement de projets d'avenir. Dans une telle situation, il faut être clair: toute perspective de développement durable est totalement exclue.



Graphique 1: Evolution de l'excédent de charge et du dégrée d'autofinancement entre 1990 et 2010 (Source: Service financier)

Qu'est-ce qu'un déficit structurel?

La notion de *déficit structurel* est intimement liée aux *revenus réguliers* d'un Etat. Ces derniers sont composés des impôts, du produit des taxes et émoluments, des revenus des biens, des parts à des recettes fédérales et des subventions acquises. Les *revenus réguliers* permettent à l'Etat non seulement d'assumer le financement des prestations qu'il doit délivrer en vertu de la Constitution et des lois qui en découlent, mais encore de jouer son rôle de *stabilisateur conjoncturel*.

On parle de *déficit structurel* lorsqu'un Etat est confronté à un déséquilibre grave et durable entre ses revenus et les charges qu'il supporte, déséquilibre qui ne lui permet plus d'assurer le financement de ses prestations de manière optimale et d'assumer son rôle de stabilisateur conjoncturel.

C'est la situation que connaît notre canton, comme l'ont encore récemment démontré le résultat prévisionnel très pessimiste des comptes 2009 et les énormes difficultés rencontrées pour présenter un budget 2010 dans les limites du frein à l'endettement. Dans l'optique d'un redressement durable, il convient donc, dans une première étape, de chiffrer ce déficit structurel.

Un déficit structurel de 90 millions de francs

Pour évaluer le déficit structurel du canton, il faut partir du budget 2010 pour estimer les charges et les revenus qui découleraient d'une évolution conjoncturelle normale et le déséquilibre qui en résulte. Le budget 2010, tel qu'il figure dans le rapport du Conseil d'Etat du 22 septembre 2009, sert ici de base de référence. Pour rappel, il prévoit des charges brutes de 1'890 millions de francs et des revenus bruts de 1'856 millions de francs, soit un déficit de 34 millions de francs.

A cette base, on applique un facteur multiplicateur α_g dont les composants sont différents pour chaque groupe de charges et de revenus. Par exemple, pour les charges de personnel, on retient un renchérissement moyen de 1,5% correspondant à un accroissement conjoncturel normal sur une longue durée et une application des mécanismes d'adaptation salariale conforme à la loi. Pour les autres groupes de charges et de revenus, d'autres hypothèses sont retenues. On obtient ainsi des charges et revenus bruts corrigés du facteur α_g, soit :

- Charges brutes corrigées = 1'890 mio. x α_g = 2'013 mio.
- Revenus bruts corrigés = 1'856 mio. x α_g = 1'923 mio.

La différence permet d'estimer le déficit structurel à 90 millions de francs, soit 56 millions de plus que l'excédent de charges au budget 2010. Ce résultat est tout à fait plausible. Le montant des charges brutes corrigées à 2'013 millions de francs correspond en effet aux crédits demandés par les départements dans la première phase d'élaboration du budget 2010 et qui totalisaient 2'019 millions.

Par ailleurs, le déficit structurel avait déjà fait l'objet d'une première estimation en 2004, avec un résultat de 40 millions de francs. L'aggravation intervenue depuis lors (+50 millions) trouve trois explications principales:

1. Allégements fiscaux ciblés pour les familles: +22 mio.
2. Effets négatifs liés à l'introduction de la RPT: +20 mio.
3. Effets négatifs liés au 2ème désenchevêtrement et reprise de charges dynamiques par l'Etat: +10 mio.

Nouvelles tâches, nouveaux projets

Durant les prochaines années, le canton devra assumer de nouvelles tâches imposées par des réformes décidées aux niveaux fédéral et intercantonal et être en mesure de financer des projets d'avenir. Selon les estimations actuelles, ces projets et nouvelles tâches généreront des charges annuelles supplémentaires pour environ 60 millions de francs répartis comme suit:

- Harmos: 5 mio.
- Réforme de la justice: 4 mio.

- Bâtiment de la microtechnique: 6 mio.
- TransRUN: 45 mio.

Un objectif de 150 millions de francs atteignable en six ans

Au total, l'objectif d'économies inclut la résorption d'un déficit structurel évalué à 90 millions et le dégagement d'une marge de manœuvre financière pour des projets d'avenir et de nouvelles tâches estimées à 60 millions de francs. Il peut donc être raisonnablement estimé à quelque 150 millions de francs.

Cet objectif n'est évidemment pas atteignable en une année: il doit s'inscrire dans une certaine durée et être atteint par paliers. A cet effet, le canton de Neuchâtel peut s'inspirer de programmes similaires réalisés dans d'autres cantons. Au vu de ces expériences, une période minimale de six ans semble nécessaire.

Il faut ensuite fixer le niveau des paliers. Là, l'expérience d'autres cantons est de peu d'utilité. Il est toutefois indispensable que les premières mesures portent leurs fruits en 2011 déjà. Compte tenu des difficultés attendues pour 2011 et 2012, des paliers significatifs devront déjà être atteints en début de législature. Le Conseil d'Etat propose dès lors de fixer les étapes suivantes:

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
En %	20%	40%	60%	80%	90%	100%
En mio. de Fr.	-30	-60	-90	-120	-135	-150

Tableau 1: Objectifs d'économies 2011-2016
(Base de référence: budget 2010 du Conseil d'Etat du 22 septembre 2009)

Une approche basée sur les groupes de prestations

Dans le modèle comptable harmonisé, la répartition financière des grands secteurs d'activités d'une collectivité est présentée sous forme de *classification fonctionnelle*. Elle offre l'immense avantage de permettre de descendre jusqu'au niveau des prestations et des processus et de dépasser les compartimentages organiques internes à l'administration.

La répartition de l'objectif d'économies par groupes de tâches peut être appréciée sur la base des critères comme l'écart par rapport à la moyenne suisse du coût des prestations, le poids relatif du secteur d'activité dans le budget de l'Etat, les réformes déjà réalisées dans le secteur et les objectifs de développement poursuivis par le canton.

Des prestations plus chères que la moyenne suisse

Le fédéralisme rend les comparaisons souvent délicates. Mais les statistiques publiées depuis de nombreuses années par l'Administration fédérale des finances, l'Administration fédérale des contributions, l'Office fédéral de la statistique, des instituts de recherche, comme l'IDHEAP, ou des établissements financiers, comme le Crédit Suisse, se recoupent et montrent la persistance de tendances lourdes dans la durée. Régulièrement, le canton et les communes neuchâteloises s'illustrent par un coût des prestations par habitant parmi les plus élevés de Suisse, qui se répercute sur une charge fiscale et des prélèvements obligatoires, par exemple dans le domaine de l'assurance-maladie, parmi les plus lourds

du pays. Ces tendances sont d'autant plus inquiétantes qu'elles vont de pair avec un faible revenu par habitant. Elles risquent donc de renforcer la situation géographique déjà marginale du canton par rapport aux grands axes de la métropolisation à l'œuvre sur le Plateau suisse.

Ainsi, dans l'édition 2007 du rapport sur les finances publiques, on constate que l'écart du coût des prestations du canton de Neuchâtel, chiffré à partir des dépenses cumulées du canton et des communes, est supérieur, voire très supérieur à la moyenne suisse, dans les domaines de l'économie publique, de la prévoyance sociale, de la culture et des loisirs, de la santé et de la formation (cf. tableau 2).

Tâches	Cantons et communes suisses[1)]	Etat de Neuchâtel et communes[2)]	Différence par rapport à la moyenne suisse	
			En Fr./hab.	En %
Enseignement et formation	3'329	3'463	+134	+4%
Santé	2'744	3'132	+388	+14%
Prévoyance sociale	2'489	2'960	+471	+19%
Trafic	1'270	1'276	+6	+0%
Administration générale	1'126	1'058	-67	-6%
Sécurité publique	1'085	991	-94	-9%
Environnement	619	558	-62	-10%
Economie publique	597	790	+193	+32%
Culture et loisirs	542	628	+86	+16%
Total	13'801	14'857	+1'056	+8%

[1)] Sans la tâche "Finances et impôts"
[2)] Sans les doubles imputations

Tableau 2: Ecart des dépenses du canton et des communes neuchâteloises par rapport aux cantons et communes suisses en 2007, en francs par habitant
(Source: AFF et OFS, 2009: Finances publiques en Suisse 2007)

Ces chiffres incluent les dépenses des communes. L'écart doit donc être ramené au niveau des finances de l'Etat uniquement, en le pondérant par la part du canton dans la répartition des tâches entre Etat et communes constatée à Neuchâtel. C'est ce que le tableau 3 met en évidence.

Fonction	Ecart par rapport à la moyenne CH, en %	Répartition canton-communes : part du canton NE en %	Ecart corrigé par rapport à la moyenne CH pour le canton de NE, en %
Enseignement et formation	+4.0%	75%	+3.0%
Santé	+14.1%	53%	+7.5%
Prévoyance sociale	+18.9%	90%	+17.1%
Trafic	+0.4%	68%	+0.3%
Administration générale	-6.0%	55%	-3.3%
Sécurité publique	-8.7%	77%	-6.6%
Environnement	-10.0%	18%	-1.8%
Economie publique	+32.3%	86%	+27.9%
Culture et loisirs	+15.9%	26%	+4.1%

Tableau 3: Ecart corrigé des dépenses du canton par rapport à la moyenne des cantons suisses en 2007

Sur la base de l'écart corrigé appliqué au montant inscrit par secteur d'activités au budget 2010, selon la classification fonctionnelle, il est possible de faire une première estimation du potentiel d'économies par groupe de tâches en répartissant l'objectif de 150 millions, comme le montre le tableau 4.

Fonction	Ecart corrigé par rapport à la moyenne CH pour le canton de NE, en %	Budget 2010, en millions	Potentiel d'économies en millions	Répartition du potentiel d'économies par fonction	Répartition des 150 millions
Enseignement et formation	3.0%	390,8	11.7	13.7%	20.6
Santé	7.5%	284.8	21.4	25.1%	37.7
Prévoyance sociale	17.1%	267.7	45.8	53.5%	80.2
Trafic	0.3%	81.4	0.2	0.3%	0.5
Administration générale	-3.3%	71.1	0	0.0%	0
Sécurité publique	-6.6%	69.0	0	0.0%	0
Environnement	-1.8%	18.9	0	0.0%	0
Economie publique	27.9%	20.5	5.7	6.7%	10.0
Culture et loisirs	4.1%	14.5	0.6	0.7%	1.0
Total		1'218.7	85.6	7.4%	150.0

Tableau 4: Répartition du potentiel d'économies par fonction et de l'objectif de 150 millions de francs

Il est intéressant de constater que le potentiel d'économies total de 85,6 millions correspond assez bien au déficit structurel évoqué précédemment. Selon la clé de répartition définie au tableau 4, les 150 millions d'économies seraient essentiellement répartis sur les trois groupes de tâches que sont la formation, la santé et la prévoyance sociale, l'économie publique, devant également apporter quelque 10 millions de francs.

Des priorités à fixer pour des arbitrages réalistes

Des arbitrages sont néanmoins nécessaires. Il paraît en effet difficile d'exiger 80,2 millions ou 53,5% des économies à la seule prévoyance sociale. Par ailleurs, il n'est pas exclu d'exiger quelques efforts supplémentaires aux secteurs qui se situent déjà dans la moyenne suisse, en tenant compte de leur poids dans le budget 2010. Il est enfin indispensable de prendre en compte les options stratégiques que le canton se donnera quant à son développement futur, par exemple en matière de trafic. Une répartition plus équitable qui permettrait de maintenir un effort important sur les principaux secteurs concernés pourrait être fondée sur le poids de chaque groupe de tâches dans le budget 2010. C'est ce qu'illustre le tableau 5.

Fonction	Montant inscrit au budget 2010	Répartition pondérée	Répartition des 150 millions
Enseignement et formation	390.8	21.3%	32.0
Santé	284.8	25.3%	38.0
Prévoyance sociale	267.7	30.0%	45.0
Trafic	81.4	3.0%	4.5
Administration générale	71.1	5.0%	7.5
Sécurité publique	69.0	4.0%	6.0
Environnement	18.9	3.0%	4.5
Economie publique	20.5	5.3%	8.0
Culture et loisirs	14.5	3.0%	4.5

Tableau 5: Répartition des 150 millions de francs d'économies pondérée selon le montant inscrit au budget 2010

Sur cette base, le plan financier permet d'échelonner l'objectif d'économies sur les six prochaines années et de le répartir entre les différents groupes de tâches selon les modalités illustrées par le tableau 6.

(en millions)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Répartition de l'objectif (selon tableau 1)	20%	40%	60%	80%	90%	100%
Enseignement et formation	6.4	12.8	19.2	25.6	28.8	32
Santé	7.6	15.2	22.8	30.4	34.2	38
Prévoyance sociale	9	18	27	36	40.5	45
Trafic	0.9	1.8	2.7	3.6	4.05	4.5
Administration générale	1.5	3	4.5	6	6.75	7.5
Sécurité publique	1.2	2.4	3.6	4.8	5.4	6
Environnement	0.9	1.8	2.7	3.6	4.05	4.5
Economie publique	1.6	3.2	4.8	6.4	7.2	8
Culture et loisirs	0.9	1.8	2.7	3.6	4.05	4.5
Total	30	60	90	120	135	150

Tableau 6: Répartition des objectifs d'économies par groupe de tâches par année entre 2011 et 2016

Un cadre de travail à imaginer, une dynamique à créer

Compte tenu de la période étendue que couvre le présent plan financier, les objectifs fixés en termes temporels et fonctionnels peuvent naturellement évoluer. Une planification n'est pas rigide. Elle définit d'abord un cadre et permet de remplacer l'incertitude inhérente à l'absence de toute projection sur l'avenir par l'erreur que l'on constate *a posteriori* en confrontant la planification et les budgets à la réalité des comptes. Mais il est important d'aller au-delà de la seule planification pour définir une méthode de travail et créer une dynamique de redressement et de réformes.

Certes, des instruments de pilotage existent déjà. Ce sont notamment le budget, le Programme de législature et le plan financier qui l'accompagne. De nouveaux outils sont pourtant nécessaires. Il en est ainsi d'un programme de redressement qui détaillera toutes les mesures qui conduisent à l'objectif et qui présentera, pour chacune d'entre elles, la compétence de décision, les impacts sur le personnel, les améliorations financières attendues, les mesures législatives, ainsi que les incidences sur l'informatique et les bâtiments. Il va de soi qu'un tel programme inclura un calendrier général et des échéances de mise en œuvre. Ce programme ne serait pas réalisable sans investissements. Comme le démontrent les expériences réalisées par d'autres collectivités publiques ou dans le secteur privé, il est souvent nécessaire d'investir d'abord pour économiser ensuite. Les engagements visés à ce titre peuvent comprendre l'acquisition temporaire de compétences techniques ou d'encadrement pointues, la modernisation de certains processus à travers le développement et la mise en place de nouveaux outils informatiques.

En outre, une planification financière n'est pas figée dans le marbre. Il convient qu'elle soit conçue à la base comme étant roulante. C'est ce que connaissent la plupart des autres cantons et ce que prévoit d'ailleurs le nouveau modèle comptable harmonisé (MCH2) que l'Etat et les communes seront prochainement appelés à mettre en place. Dans un processus roulant, chaque année, les discussions portent non seulement sur le prochain budget, mais encore sur les trois années de planification qui suivent. Ainsi, lors de l'élaboration du budget 2011 par exemple, le processus couvre-t-il la planification financière des années 2012 à 2014. Ensuite, lorsqu'il s'agit d'élaborer le budget 2012, la base de référence est celle de la planification financière 2012 qui inclut déjà l'effet d'un certain nombre de réformes structurelles, etc.

Afin d'assurer la cohérence d'ensemble de la démarche, les objectifs seront les mêmes pour tous les outils utilisés. Comme nous l'avons vu, le plan financier fixe l'objectif global du redressement à 150 millions de francs. Le programme de redressement devra donc décliner cet objectif par groupes de tâches et décrire toutes les mesures y relatives. Finalement, la planification financière roulante reprendra les objectifs dans la classification fonctionnelle et traduira leurs effets sur la classification organique, par département, en les ajustant par des éléments conjoncturels.

Une conduite transversale à instaurer

Le redressement visé est non pas celui d'un groupe de tâches mais de l'Etat dans son ensemble. Il doit donc être porté par tous: Conseil d'Etat, Grand Conseil, administration. C'est même l'une des clés décisives du succès. Or, force est de constater que l'organisation en départements et en unités n'offre pas toujours le cadre le plus optimal, compte tenu des autres tâches qui occupent les uns et les autres. Aussi faut-il envisager une organisation de projet composée de groupes de travail par secteurs d'activités. A ces groupes participeraient sur un pied d'égalité des interlocuteurs représentant le parlement, le gouvernement et l'administration. Ces groupes seraient chargés d'analyser les objectifs et de proposer les mesures qui permettraient de les atteindre.

Pour le pilotage du projet, il serait opportun de disposer d'un ou d'une déléguée du Conseil d'Etat externe à l'administration. Cette personne apporterait de par sa position un regard neutre à l'ensemble. Ainsi pourrait-elle animer les groupes de travail en rappelant l'objectif et assurer la concrétisation du projet. Elle devrait être appuyée par la Conférence des

secrétaires généraux et par les services centraux qui devraient à cette occasion disposer de compétences supplémentaires. Le Service financier serait par exemple appelé à assurer la coordination et la conduite des instruments, notamment la planification roulante. Il devrait se prononcer sur les mesures proposées. Le Service des ressources humaines, le Service juridique, le Service informatique, le Service des bâtiments et l'Office d'organisation auraient un rôle prépondérant à jouer dans la définition et le contrôle des réformes. Finalement, il incomberait aux services et aux partenaires de l'Etat d'en assurer la mise en œuvre.

La rigueur de la méthode, facteur de succès

Dans la présentation de son budget 2010, le Conseil d'Etat a déjà eu l'occasion de rappeler que le redressement devait se baser sur quatre piliers pour cadrer les réflexions des groupes de travail et pour évaluer les pistes d'économies. Il s'agit, pour rappel: d'une réforme de la conduite de l'Etat orientée sur les objectifs et les prestations; d'une nouvelle gouvernance des partenariats et de la maîtrise des subventions; d'une réforme institutionnelle et d'un nouveau désenchevêtrement des tâches; et d'une fiscalité équitable et supportable qui doit contribuer à créer de nouvelles richesses.

Pour atteindre ces objectifs et réussir l'exercice sur la durée, le Conseil d'Etat estime que certaines conditions-cadre évoquées dans le présent plan financier doivent en outre être réunies. D'abord, il est indispensable que la méthode de travail soit approuvée et fixée une fois pour toutes pour garantir son application sur plusieurs années. Ensuite, nous avons vu que la mise à disposition de moyens informatiques, de ressources et de compétences est incontournable pour moderniser la gestion des prestations de manière décisive. Par ailleurs, sur le plan financier, les objectifs doivent être basés sur les groupes de tâches de la classification fonctionnelle. Les mesures concernent ainsi tous les groupes, mais les efforts principaux sont portés sur les secteurs les plus coûteux par rapport à la moyenne suisse en francs par habitant. Le contrôle et le suivi des objectifs s'inscrivent quant à eux dans le cadre d'une planification financière et budgétaire roulante. Enfin, le programme de redressement contribue à modifier la culture de manière durable.

Le Conseil d'Etat est conscient de l'ampleur de la tâche. C'est pourquoi il a d'ores et déjà débuté les travaux. Un rapport est ainsi en préparation pour fixer le cadre général du programme de redressement et établir un inventaire des outils qui permettront aux autorités et à l'administration cantonales d'atteindre les objectifs visés tout en modernisant leur gestion, comme l'ont déjà réalisé avec succès d'autres cantons suisses. Ce rapport sera présenté au Grand Conseil au tout début 2010.

Annexe : Plan financier de législature
Explications sur la classification fonctionnelle

Introduction

Afin de définir les objectifs financiers de la prochaine législature, le Conseil d'Etat s'est basé sur la classification fonctionnelle. Cette classification, qui est définie dans le modèle comptable harmonisé 1, est commune à toutes les collectivités publiques (cf. annexe 1). Elle offre ainsi une solide base de comparaison qui est d'ailleurs utilisée par l'Administration fédérale des finances et l'Office fédéral de la statistique pour éditer le rapport annuel sur les finances des collectivités publiques suisses.

Définition et utilisation

Le niveau supérieur de la classification fonctionnelle définit les groupes de tâches suivants :

1. Administration
2. Sécurité publique
3. Enseignement et formation
4. Culture et loisirs
5. Santé
6. Prévoyance sociale
7. Trafic
8. Protection et aménagement de l'environnement
9. Economie publique
10. Finances et impôts

Comme le montre l'annexe, la hiérarchie des groupes ne s'arrête pas là. Chacun d'entre eux fait l'objet d'une déclinaison plus fine. Ainsi, la sécurité publique inclut les catégories 10 « Protection juridique », 11 « Police », 12 « Justice », 13 « Exécution des peines », 14 « Police du feu », 15 « Défense nationale militaire », 16 « Défense nationale civile ». La classification permet donc de classer toutes les dépenses indépendamment de leur compétence d'exécution : Confédération, canton ou commune.

La classification fonctionnelle des charges et revenus d'une collectivité permet de sortir de la classification dite organique, par départements et services. Ainsi, quelle que soit l'organisation d'une collectivité, les charges et revenus liés à un secteur d'activité particulier seront toujours imputés à la même catégorie de la classification fonctionnelle. Par exemple, même si l'office des monuments et sites dépend du département de la gestion du territoire dans un canton et du département de l'éducation, de la culture et des sports dans un autre, ses charges et revenus seront toujours imputés au groupe de tâche 3 « Culture et loisirs » dans le sous-groupe 31 « Entretien des monuments et protection et sites ».

La classification fonctionnelle est donc une base solide pour effectuer des comparaisons et pour consolider les dépenses et recettes de plusieurs collectivités, même dans un système fédéraliste.

La classification fonctionnelle, selon le modèle de comptabilité harmonisé

0 Administration
- 01 Législatif et exécutif
  - 011 Législatif
  - 012 Exécutif
- 02 Administration générale
  - 020 Administration des finances et des contributions
  - 021 Administration de district
  - 029 Administration générale, divers
- 03 Prestations aux pensionnés
- 09 Tâches non ventilables

1 Sécurité publique
- 10 Protection juridique
  - 100 Cadastre, poids et mesures
  - 101 Justice divers
- 11 Police
  - 110 Office de la circulation routière
  - 112 Police de la route
  - 113 Corps de police
  - 114 Sécurité du trafic aérien (passagers)
  - 119 Autres tâches de police
- 12 Justice
- 13 Exécution des peines
  - 130 Pénitenciers
  - 139 Exécution des peines, divers
- 14 Police du feu
- 15 Défense nationale militaire
  - 150 Administration
  - 151 Instruction
  - 152 Matériel de guerre
- 16 Défense nationale civile
  - 160 Protection civile
  - 161 Autres tâches de défense nationale civile

2 Enseignement et formation
- 20 Jardins d'enfants
- 21 Ecoles publiques
  - 210 Ecoles primaires
  - 211 Ecoles secondaires, degré inférieur
  - 212 Ecoles secondaires, degré moyen
  - 213 Ecoles secondaires, degré supérieur
  - 214 Ecoles de musique
  - 215 Travaux manuels et enseignement ménager
  - 219 Dépenses non ventilables pour écoles publiques
- 22 Ecoles spécialisées
- 23 Formation professionnelle
  - 230 Formation pour l'agriculture et la sylviculture
  - 231 Formation dans les arts et métiers
  - 232 Formation commerciale
  - 233 Formation sociale et paramédicale
  - 239 Autre formation professionnelle
- 24 Formation des instituteurs
  - 240 Cycle inférieur
  - 241 Cycle supérieur
- 25 Ecoles de formation générale
  - 250 Ecoles de maturité
  - 259 Autres écoles de formation générale
- 26 Formation professionnelle supérieure
  - 260 Ecoles d'ingénieurs
  - 261 Ecoles de sciences économiques
  - 262 Technicums agricoles
- 27 Etablissements universitaires et recherches
  - 270 Ecoles polytechniques fédérales
  - 271 Universités
  - 272 Recherche fondamentales
  - 273 Recherche appliquée
- 29 Autres tâches d'enseignement
  - 290 Administration
  - 291 Orientation professionnelle
  - 292 Formation des adultes

3 Culture et loisirs
- 30 Encouragement à la culture
  - 300 Bibliothèques
  - 301 Musées
  - 302 Théâtres, concerts
  - 309 Autres tâches culturelles
- 31 Entretien des monuments et protection des sites
- 32 Mass media
- 33 Parcs publics et chemins pédestres
- 34 Sports
- 35 Autres loisirs
- 39 Eglises

4 Santé
- 40 Hôpitaux
- 41 Homes médicalisés
- 42 Cliniques psychiatriques
- 44 Soins ambulatoires
- 45 Prophylaxie, lutte contre les maladies
  - 450 Lutte contre les drogues
  - 459 Lutte contre les autres maladies
- 46 Service médical des écoles
- 47 Contrôle des denrées alimentaires
- 49 Autres dépenses de santé

5 Prévoyance sociale

- 50 Assurance-vieillesse et survivants
- 51 Assurance-invalidité
- 52 Assurance-maladie
- 53 Autres assurances sociales
  - 530 Prestations complémentaires AVS
  - 531 Prestations complémentaires AI
  - 532 Assurance-chômage
  - 533 Caisse de compensation pour allocations familiales
  - 534 Assurance accidents
- 54 Protection de la jeunesse
- 55 Invalidité
- 56 Encouragement à la construction de logements
- 57 Homes pour personnes âgées
- 58 Assistance
  - 580 Assistance aux personnes âgées
  - 581 Aide aux indigents
  - 582 Office du travail
  - 583 Aide suisse à l'étranger
  - 589 Autres tâches d'assistance
- 59 Actions d'entraide
  - 590 Actions d'entraide dans le pays
  - 591 Actions d'entraide à l'étranger

6 Trafic

- 60 Routes nationales
- 61 Routes cantonales
- 62 Routes communales
  - 620 Réseau des routes communales
  - 621 Parkings
- 63 Routes privées
- 64 Chemins de fer fédéraux
- 65 Trafic régional
  - 650 Chemins de fer privés
  - 651 Entreprises de trafic local
  - 652 Transport en montagne
- 66 Navigation lacustre et fluviale
  - 660 Navigation intérieure
  - 661 Navigation sur le Rhin
- 67 Navigation aérienne
  - 670 Places d'aviation
  - 671 Sécurité aérienne
  - 679 Navigation aérienne, autres
- 68 Communications
- 69 Autres tâches relatives au trafic

7 Protection et aménagement de l'environnement

- 70 Approvisionnement en eau
- 71 Protection des eaux
- 72 Traitement des déchets
- 73 Abattoirs
- 74 Cimetières et crématoires
- 75 Correction des eaux
- 76 Lutte contre les avalanches
- 77 Protection de la nature
- 78 Protection de l'environnement, autres
  - 780 Toilettes publiques
  - 781 Incinération des dépouilles animales
  - 789 Lutte contre la pollution, autres
- 79 Aménagement
  - 790 Aménagement du territoire
  - 791 Plans de développement
  - 792 Construction de logements

8 Economie publique

- 80 Agriculture
  - 800 Administration
  - 801 Améliorations d'exploitation
  - 802 Cheptel
  - 803 Lutte contre les épizooties
  - 804 Production végétale
  - 805 Mesures économiques en faveur de l'élevage
  - 806 Mesures économiques en faveur des cultures
  - 807 Versements compensatoires
  - 808 Mesures sociales
- 81 Sylviculture
  - 810 Sylviculture en général
  - 811 Forêts cantonales
  - 812 Forêts communales
- 82 Chasse et pêche
- 83 Tourisme
- 84 Industrie, artisanat et commerce
- 85 Banques
- 86 Energie
  - 860 Electricité
  - 861 Gaz
  - 862 Chauffage à distance
  - 869 Autres énergies
- 87 Autres exploitations artisanales

9 Finances et impôts

- 90 Impôts
- 91 Conventions fiscales
- 92 Péréquation financière
  - 921 Canton - communes
  - 922 Communes - canton
- 93 Quotes-parts aux recettes
  - 930 Parts des cantons aux recettes de la confédération
  - 931 Parts des communes aux impôts cantonaux
  - 932 Parts des communes aux régales et patentes
  - 933 Parts des communes aux émoluments et aux droits cantonaux
  - 934 Parts de la confédération aux taxes cantonales
- 94 Gérance de la fortune et des dettes
  - 940 Intérêts
  - 941 Frais d'émission
  - 942 Immeubles du patrimoine financier
  - 943 Domaines
- 99 Postes non ventilables