



### Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil à l'appui :

- d'un projet de décret portant octroi, dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations, de sept crédits d'engagement relatifs au soutien et à la réalisation de divers projets, pour un montant cumulé de 70'800'000 francs ;
- d'un projet de décret portant attribution d'un montant de 22'000'000 francs à la réserve de politique conjoncturelle.

(Du 3 décembre 2018)

---

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

### RÉSUMÉ

*Annoncé avec le programme de législature, le programme d'impulsion et de transformations accompagne les nombreuses réformes en cours, qui visent à accroître l'attractivité et la santé financière du canton de Neuchâtel. Il n'est pas conçu comme un programme de relance économique, mais comme un programme de stimulation et d'accélération.*

*Il s'articule en deux volets. Le premier vise à stimuler l'investissement, principalement de tiers de façon à maximiser l'impact des montants engagés par le canton en recherchant un effet multiplicateur. Les ressources sollicitées permettront d'accompagner les régions et les communes dans la réalisation des mesures prioritaires des accords de positionnement stratégique conclus avec l'État à la fin de la précédente législature, dans la concrétisation de celles du projet d'agglomération et dans l'adaptation des arrêts de bus aux exigences de la législation (LHand). Les PME seront soutenues par des prêts visant à accélérer la modernisation et le développement de leurs capacités industrielles. Enfin, Microcity sera appuyé dans ses objectifs de développement.*

*Ce premier volet consacre également quelques ressources à la préparation des investissements futurs de l'État, dont le volume est appelé à s'accroître au cours des prochaines années si le Grand Conseil suit les propositions que lui a adressées le Conseil d'État pour réviser les mécanismes de maîtrise des finances. Il s'agit de préparer au mieux la réalisation du RER neuchâtelois, le développement des infrastructures de l'Université, la rationalisation et l'assainissement des bâtiments de l'enseignement post-obligatoire ainsi que la modernisation et l'adaptation des infrastructures des établissements médico-sociaux aux exigences posées par le vieillissement de la population.*

*Le deuxième volet est consacrée aux ressources nécessaires pour mener et réussir les réformes en cours dans plusieurs départements ainsi que pour poursuivre le programme de réformes de l'État, en direction de la digitalisation progressive des prestations publiques, d'une meilleure transversalité et d'une plus grande intégration des services et prestations de l'État, respectivement d'une meilleure conduite des partenariats.*

*L'entier du programme prévoit des dépenses brutes de 70.8 millions de francs, envisagées sur une période de 7 ans (et 54.9 millions de dépenses nettes compte tenu des remboursements de prêts qui interviendront sur la période). Sur ce montant global, plus de 49 millions de francs sont destinés à soutenir l'investissement de tiers et vont générer un effet multiplicateur significatif. À noter que 14,1 millions de francs de crédits annoncés comme crédits à solliciter lors de la présentation du budget 2019 ont été intégrés à ce programme, par souci de cohérence.*

*L'ensemble sera comptabilisé dans les comptes d'investissement et de résultat de l'État. Les dépenses de fonctionnement seront neutralisées dans le compte de résultat via un prélèvement équivalent à la réserve de politique conjoncturelle, alimentée spécifiquement à cette fin à hauteur de 22 millions de francs.*

*Les retombées de ce programme sont attendues par la dynamisation de l'action des communes et régions, l'amélioration de l'attractivité des espaces urbains, la modernisation des infrastructures de transports, le renforcement du tissu économique tourné vers l'innovation et l'accélération des transformations des structures publiques de notre canton. Le « retour sur investissement » des mesures proposées est ainsi attendu aussi bien dans des économies directes dans les charges de fonctionnement de l'État que dans la stimulation de la prospérité, et donc des recettes futures.*

## **1. INTRODUCTION**

Dès le début de l'actuelle législature, le Conseil d'État a annoncé son intention d'accompagner les programmes de réformes et d'assainissement financier d'un programme d'impulsion et de transformations. Il a confirmé cette intention avec la présentation de son programme de législature et à plusieurs occasions depuis lors.

Le présent rapport soumet à votre autorité un programme qui concrétise cette intention, et avec elle, la volonté d'accélérer et d'assurer le succès des réformes essentielles dont notre canton a besoin et celle de stimuler l'investissement.

Ce programme, composé de plusieurs volets, n'a pas pour vocation première de soutenir la conjoncture économique, mais d'accélérer les transformations de nos structures publiques et la modernisation des infrastructures du canton, respectivement de soutenir un renforcement structurel du canton fondé sur les atouts de toutes ses régions et de son tissu économique.

Le présent rapport fournit aussi l'occasion de dresser un bref état des lieux du programme des réformes de l'État et en propose la poursuite dans le cadre de ce programme d'impulsion et de transformations soumis à votre approbation.

## 2. STIMULATION DE L'INVESTISSEMENT

Si l'introduction du frein à l'endettement depuis une douzaine d'années dans la Constitution et dans la législation financière a conduit à une meilleure maîtrise des finances sous l'angle du compte de fonctionnement, elle a aussi freiné de façon excessive l'investissement et, par-là, retardé le renouvellement de nos infrastructures, la modernisation de notre canton et l'accompagnement des transformations de notre société. Elle a ainsi conduit à un affaiblissement progressif de l'attractivité du canton de Neuchâtel et limité l'engagement de ressources publiques au sein de l'économie neuchâteloise. Le Conseil d'État entend inverser cette tendance et a proposé au Grand Conseil une révision de la législation financière prévoyant la poursuite d'une gestion financière rigoureusement encadrée, assortie d'une plus forte priorisation des investissements.

Les ressources de l'État restant limitées, la volonté du Conseil d'État est en premier lieu de stimuler l'investissement de tiers, en comptant sur un effet multiplicateur des ressources engagées par l'État. La première partie de ce volet de soutien à l'investissement intervient donc, pour une part, sous la forme de subventions à l'investissement. Des prêts sont aussi envisagés dans ce cadre, de même que quelques subventions de fonctionnement contribuant directement à l'investissement de tiers.

S'agissant de l'investissement propre de l'État, les ressources budgétées à l'heure actuelle dans le respect des mécanismes du frein à l'endettement ne permettent pas de préparer les projets ni de conduire les études préalables nécessaires de façon satisfaisante. Ce premier volet du programme, consacré au soutien à l'investissement, prévoit donc aussi d'attribuer à la conduite de projets et d'études des moyens additionnels, de manière ciblée, afin de préparer des volumes d'investissements supplémentaires qui seront engagés dans les prochaines années et dans le cadre rénové des mécanismes du frein à l'endettement.

Ces enveloppes d'investissement sont pour la plupart sollicitées pour la période 2019 – 2025, soit jusqu'à la fin de la prochaine législature. Pour l'essentiel, elles s'inscrivent naturellement en complément aux investissements courants que l'État a présentés avec le budget de l'exercice 2019 et seront intégrées dans les prochains plans financiers.

Enfin, il convient de rappeler que les grands chantiers fédéraux relatifs aux infrastructures de mobilité devraient débiter dans la foulée de ceux annoncés dans le présent rapport. Ainsi le programme qui vous est présenté ici vise aussi à assurer d'ici là des capacités d'un bon niveau au sein des entreprises neuchâteloises, qui seront ainsi mieux à même le moment venu de répondre aux exigences de ces importants projets.

Comme sa dénomination l'indique et sous réserve de quelques mesures déjà annoncées avec le budget 2019, le programme d'impulsion et de transformations ne se substitue pas aux programmes « ordinaires » d'investissement de l'État, mais vise d'une part à les compléter en stimulant l'investissement de tiers, et d'autre part à les anticiper en préparant les programmes qui devront être présentés à futur si les autorités souhaitent éviter que les efforts d'assainissement et de rattrapage consentis actuellement soient suivis de nouveaux retards découlant d'un manque d'anticipation pour les prochaines années.

Ainsi, parallèlement à la préparation de ce programme d'impulsion et de transformations, le Conseil d'État a poursuivi la préparation des programmes « ordinaires » d'investissements et vous a d'ores et déjà soumis ou devrait, au cours de la présente législature, être en mesure de vous soumettre notamment :

- la demande de crédit relatif au projet de construction de la halte de la Fiaz, à La Chaux-de-Fonds ;
- divers projets d'assainissement routier (Clusette, Grand-Pont, RC 1310, H10, bruit routier) ;
- le projet de contournement routier Est de La Chaux-de-Fonds ;
- le projet de nouveau bâtiment pour les archives de l'État ;
- la demande de crédit d'engagement pour une première étape d'entretien et d'assainissement énergétique du patrimoine immobilier de l'État ;
- des demandes de crédits en vue de l'optimisation du logement l'administration cantonale, respectivement des autorités judiciaires et des structures de formation ;
- une demande de crédit d'engagement pour la modernisation du parc d'EMS de notre canton ;
- une demande de crédit d'engagement afin de soutenir le chantier de la numérisation de l'école neuchâteloise ; un programme d'équipement en faveur des écoles de la scolarité obligatoire et post-obligatoire sera notamment présenté ;
- une demande de crédits agricoles pour des travaux d'améliorations foncières, la modernisation de constructions rurales et un projet de développement régional.

Ces projets d'investissement à venir, même s'ils correspondent à l'esprit de ce programme d'impulsion et de transformations, feront, le moment venu, l'objet de demandes de crédit séparées, indépendamment du présent programme.

## **2.1. Soutien à l'investissement par des tiers**

### **2.1.1. *Crédit d'engagement en faveur de la politique régionale cantonale (concrétisation des accords de positionnement stratégique des régions)***

En fin de législature écoulée, le Conseil d'État présentait à votre Autorité un rapport d'information (17.031) concernant la conclusion d'accords de positionnement stratégique avec les différentes régions du canton. Cette nouvelle génération d'accords visait à construire et à s'approprier un discours commun dans une optique de marketing territorial, tout en affirmant un positionnement clair de chacune des régions, dans une perspective de complémentarité. Des objectifs prioritaires de développement ont été définis et alignés dans une démarche partenariale, afin de permettre à toutes les régions de contribuer, par leur dynamique propre, au renforcement de l'attractivité cantonale.

Depuis lors, le travail s'est poursuivi conformément au processus fixé et des inventaires de mesures ont été élaborés conjointement avec les régions. Certaines mesures sont déjà déployées, d'autres en phase préparatoire. Certaines ne nécessitent aucune intervention particulière de l'État, tandis que d'autres impliquent une mobilisation ciblée de ressources d'accompagnement de projet ou d'instruments de soutien existants. Enfin, quelques mesures de grande importance ont été jugées prioritaires par les parties aux accords et la plupart ne trouveront une concrétisation que moyennant une implication particulière de l'État. Les mesures suivantes ont été définies comme prioritaires :

| <b>Région Neuchâtel Littoral</b><br><i>Qualité de vie au cœur de l'innovation</i>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Positionnement pionnier de la région Neuchâtel Littoral en tant que « Smart Région » | Élaboration et mise en œuvre d'un programme de modernisation des relations entre les citoyens, les entreprises, les acteurs associatifs et les collectivités publiques, basé sur une utilisation innovante des nouvelles technologies (démarche de « Smart City » à l'échelle de la région) | <b>Cofinancement des outils à déployer par des tiers et adaptation des outils mis à disposition par l'État via le présent crédit d'engagement.</b><br>En outre, participation aux plateformes et ateliers, mises en relation avec les acteurs économiques du canton. |
| 2. Lancement d'un pré-projet de centre de congrès de grande capacité                    | Études de faisabilité et de viabilité économique d'un nouveau centre de congrès en ville de Neuchâtel.<br>Réalisation d'études comparatives de plusieurs sites d'implantation.                                                                                                              | <b>Cofinancement des études via le présent crédit d'engagement.</b><br>Mobilisation ultérieure d'un prêt sans intérêt LPR en cas de réalisation.                                                                                                                     |

| <b>Région Montagnes neuchâteloises</b><br><i>Espaces de liberté et de création</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Ouverture d'un zoo-musée au Bois du Petit-Château                               | Réouverture dans une forme revisitée du musée d'histoire naturelle de la Chaux-de-Fonds sur le site du Bois du Petit-Château et affirmation d'un rôle de « portail » du Parc naturel régional du Doubs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dans la mesure où le projet est éligible LPR, le présent crédit d'engagement ne sera pas sollicité.                                                                                                       |
| 4. Création d'un centre permanent dédié aux arts de rue                            | Développement d'un projet de centre permanent dédié aux arts de la rue, susceptible de prendre à moyen terme une envergure nationale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Cofinancement de la structure à mettre en place durant sa phase de lancement via le présent crédit d'engagement.</b>                                                                                   |
| 5. Rayonnement des Montagnes neuchâteloises par l'évènementiel culturel            | Soutien accru au rayonnement culturel entre 2019 et 2023, afin de développer le rayonnement au-delà des frontières cantonales, tout en fédérant les acteurs publics et privés du développement économique et culturel.<br>Outre le renforcement d'image et d'attractivité de la région, l'objectif est de mettre la Chaux-de-Fonds en position de devenir la première « capitale culturelle suisse » en 2024, si le projet par l'association éponyme se concrétise.<br>Le premier évènement sera la célébration du 10 <sup>e</sup> anniversaire de la reconnaissance UNESCO | <b>Cofinancement de la démarche et de la promotion via le présent crédit d'engagement.</b><br>En outre, participation au comité de pilotage mis en place par les villes de la Chaux-de-Fonds et du Locle. |
| 6. Installation d'un centre d'archivage d'importance cantonale                     | Création d'un centre d'archivage pour répondre aux besoins de l'État, dans une logique de mutualisation avec d'autres besoins régionaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Projet porté par l'État, qui fera l'objet d'une demande de crédit spécifique. Pas de sollicitation du présent <b>crédit d'engagement.</b>                                                                 |

| <b>Région Val-de-Ruz</b><br><i>Écorégion</i>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Création d'un pôle économique au Chillou                           | La création d'un pôle économique au Chillou est souhaitée par l'État et la commune de Val-de-Ruz dans l'optique d'y développer des activités économiques ayant spécifiquement besoin de s'implanter au cœur du canton (logistique, activités nécessitant des mouvements vers l'ensemble du territoire cantonal, etc). | <b>Les activités du pôle ne répondant pas aux critères LPR, le canton mobilisera le présent crédit d'engagement pour mettre la commune au bénéfice des mêmes conditions que les autres pôles régionaux (prêts sans intérêt, soutien aux études).</b> |
| 8. Reconversion du site de Landeyeux permettant le maintien d'emplois | Si les réorganisations hospitalières aboutissent à ce que Landeyeux perde sa vocation actuelle, l'État s'engagera pour qu'une activité porteuse d'emplois s'y déploie.                                                                                                                                                | <b>Eventuelle sollicitation d'un prêt si un projet non-LPR porté par un tiers est implanté et qu'il n'est pas déjà éligible à d'autres sources de financement.</b>                                                                                   |

| <b>Région Val-de-Travers</b><br><i>Qualités naturelles</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Plateforme de promotion commune du secteur touristique  | Porté par Destination Val-de-Travers, ce projet vise à renforcer la professionnalisation du secteur touristique au travers d'une plateforme unique de promotion des activités. Il fait l'objet d'une demande de soutien dans le cadre du programme fédéral Innotour.        | <b>Participation financière du canton au projet</b>                                                                                                             |
| 10. Revalorisation du site Dubied                          | Le site Dubied, à Couvet, présente un grand potentiel de valorisation en termes d'emploi et de valeur ajoutée. Avec le soutien de l'État, la commune a établi un concept de réhabilitation, qui vise à mobiliser l'investissement privé dans une revalorisation par étapes. | <b>Subvention d'impulsion au projet (cofinancement) et mise à disposition de prêts sans intérêt pour les investissements qui ne seraient pas éligibles LPR.</b> |

En plus de ces 10 projets ancrés dans les différentes régions, deux projets s'inscrivent dans les objectifs transversaux partagés par toutes les régions : l'attractivité résidentielle à travers la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de domiciliation, respectivement la circulation des richesses par un programme de soutien à l'innovation dans l'économie présenteielle (commerce de proximité, produits locaux et circuits courts).

| <b>Projets transversaux impliquant toutes les régions</b> |                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 11. Innovation dans l'économie présenteielle              | La volonté de l'État est de stimuler l'implication des régions dans cette thématique, en soutenant par un cofinancement plusieurs petits projets innovants dans les différentes régions du canton. | <b>Financement d'une convention-programme au sens de l'art. 7 LADE.</b> |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Mise en œuvre d'une stratégie de domiciliation | Suite à la mise en place d'une cellule de pilotage du projet au niveau cantonal impliquant les différents services concernés, il conviendra de développer une « boîte à outils » commune et de stimuler la mobilisation des régions et des acteurs privés dans une approche similaire à celle décrite ci-dessus. | <b>Mise en place d'une cellule, financement d'outils communs et soutiens financiers ponctuels aux projets de tiers (acteurs privés, régions) qui s'inscrivent dans la stratégie.</b> |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Au total, 9 à 10 des 12 projets mentionnés ci-avant nécessitent l'octroi d'un financement soutenu par le présent programme d'impulsion. Dans cette perspective, le Conseil d'État sollicite l'octroi d'un crédit d'engagement comprenant des prêts sans intérêt, des subventions directes à l'investissement ainsi que des frais d'investissement et d'exploitation pour un total de 14 millions de francs répartis comme suit :

| Nature de dépense                                                                           | Projets concernés                 | Montant de l'enveloppe       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Prêts sans intérêt sur une durée de 25 ans                                                  | Projets 7, 10 et éventuellement 8 | 6 millions de francs         |
| Subventions directes à l'investissement de tiers                                            | Projets 1, 2, 4, 7                | 2 millions de francs         |
| Subventions de soutien à des projets de tiers (hors investissement) et frais d'exploitation | Projets 1, 4, 5, 9, 10, 11, 12    | 6 millions de francs         |
| <b>Montant total du crédit d'engagement</b>                                                 |                                   | <b>14 millions de francs</b> |

Dans la mesure où les différents projets ne sont pas aujourd'hui à un niveau de maturité égal, le Conseil d'État doit pouvoir adapter la liste des projets soutenus, dans les limites des enveloppes financières octroyées. Par ailleurs, il est possible que l'un ou l'autre des projets soit abandonné ou n'atteigne pas le niveau de maturité requis pour prétendre à un soutien, de sorte que l'octroi du crédit d'engagement n'engage pas à la réalisation de l'ensemble des projets. Afin d'assurer un suivi régulier du déploiement du crédit d'engagement, un point de situation détaillé de la consommation des différentes enveloppes sera transmis annuellement à la commission de gestion.

Une fois octroyés, les prêts seront enregistrés au compte des investissements et portés au bilan comme créances, ainsi que cela se pratique déjà pour les mêmes mesures dans le cadre de la politique régionale. Les subventions directes à l'investissement seront elles aussi traitées dans le compte des investissements, tandis que les subventions de soutien à des projets de tiers ainsi que les frais d'exploitation seront pris en considération de la même façon que les dépenses prévues au chapitre 3, via le compte de résultats.

Dans la mesure où les soutiens à l'investissement et les prêts ne seront versés qu'à la réalisation des projets et sur la base de décomptes, l'échéance du crédit d'engagement est fixée en 2025.

| Prévision                        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025       | Total       |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
|                                  | en mios     | en mios     | en mios     | en mios     | en mios     | en mios     | en mios    | en mios     |
| <b>Prêts sans intérêt</b>        | -           | 1,5         | 0.5         | 2.0         | 1.0         | 0.5         | 0.5        | <b>6.0</b>  |
| <b>Subventions à l'invest.</b>   | 0.8         | 1.0         | 0.2         | -           | -           | -           | -          | <b>2.0</b>  |
| <b>Subventions, exploitation</b> | 0.85        | 1.35        | 1.15        | 1.05        | 1.05        | 0.55        | -          | <b>6.0</b>  |
| <b>Total</b>                     | <b>1.65</b> | <b>3.85</b> | <b>1.85</b> | <b>3.05</b> | <b>2.05</b> | <b>1.05</b> | <b>0.5</b> | <b>14.0</b> |

### **2.1.2. Crédit d'engagement en faveur de l'accélération du projet d'agglomération**

Le projet d'agglomération de 3<sup>e</sup> génération (PA3) vise une amélioration substantielle du fonctionnement de l'agglomération. L'approche paysagère, la vision qualitative apportée à l'urbanisation, le renforcement des transports publics et de la mobilité douce, ainsi que la hiérarchisation du réseau routier devraient compenser les lacunes relevées par la Confédération dans les précédents projets. De plus, en se basant sur les projets inscrits au sein de la Conférence des transports de la Suisse occidentale (CTSO), le PA3 assure la coordination matérielle avec le projet de mobilité Neuchâtel 2030.

La concrétisation des mesures relève dans une large mesure de la compétence des communes et il est proposé à ce titre que le canton contribue à hauteur de 10% aux coûts des mesures du PA3 pour en accélérer la réalisation. À l'heure où l'urbanisation doit se concentrer vers « l'intérieur » tout en préservant la qualité de vie en agglomération et la qualité des espaces publics et où le canton doit prendre le virage de la mobilité douce, ce projet revêt une forte importance pour l'attractivité de l'agglomération neuchâteloise et pour la qualité de vie dans notre canton.

Tout en relevant la qualité du projet neuchâtelois, qu'elle projette de subventionner à hauteur de 40%, la Confédération a formulé des critiques sur le faible degré de réalisation des étapes précédentes. Pour la troisième génération, les projets qui n'auront pas au moins démarré 6 ans et 3 mois après la validation formelle par la Confédération (horizon automne 2025) perdront leur financement fédéral. En cela, le canton se calque sur la pratique de la Confédération qui a introduit des délais dans lesquels les mesures devront être initiées sous peine de voir annuler le cofinancement octroyé (en principe dans les quatre années suivant la signature de l'accord de prestations).

Il est ainsi proposé de permettre aux communes de compter sur un niveau de subvention de 50% pour les mesures qui seraient entamées d'ici l'automne 2025, en complétant le niveau de 40% assuré par la Confédération par 10% de subventions cantonales. Cette participation cantonale de 10% aux mesures de 3<sup>e</sup> génération se monte à 6'836'000 francs hors TVA et renchérissement (7'000'000 avec la TVA à 8% sur les mesures non-forfaitaires). Un soutien cantonal dans une planification financière globale doit avoir un effet de levier pour encourager les communes dans leurs actions visant à améliorer la qualité urbaine et les espaces publics.

Dès lors qu'il s'agit de subventions à l'investissement, l'entier des dépenses relatives à ce chapitre sera pris en considération dans le cadre d'un crédit d'investissement.

Le résumé des mesures classées en priorité A par la Confédération et donc subventionnables à hauteur de 40% par celle-ci, à quoi il faut rajouter les 10% cantonaux prévus par le présent rapport, se trouve en annexe 4.



### **2.1.3. *Crédit d'engagement en faveur de l'adaptation des infrastructures de transports***

Il est proposé d'accélérer la mise en conformité à la Loi sur l'égalité pour les handicapés (LHand) des arrêts de bus du canton par un soutien de l'ordre de 7 millions de francs d'ici à 2023 aux communes, responsables de cette mise en conformité. Une part non négligeable des quelques 1'000 arrêts de bus que compte le canton devra en effet être adaptée d'ici à 2023 d'après la loi. Le besoin global pour la mise en conformité de l'ensemble de ces arrêts se monte à quelque 70 millions de francs. Toutefois, le Conseil d'État ne considère dans un premier temps que la moitié des arrêts, soit un montant d'environ 35 millions. Un cofinancement significatif de la part de l'État est nécessaire pour cela et le Gouvernement propose 20% de cofinancement avec un plafond de 20'000 francs par arrêt. Il sollicite ainsi, jusqu'en 2023, un crédit de 7 millions de francs pour un soutien financier aux communes. Cet effort particulier du canton vient également en concrétisation de la motion 14.173 adoptée par le Grand Conseil.

Pour information, le coût moyen d'un arrêt se situe autour de 70'000 francs. Cela signifie donc environ 14'000 francs à la charge de l'État par arrêt en moyenne.

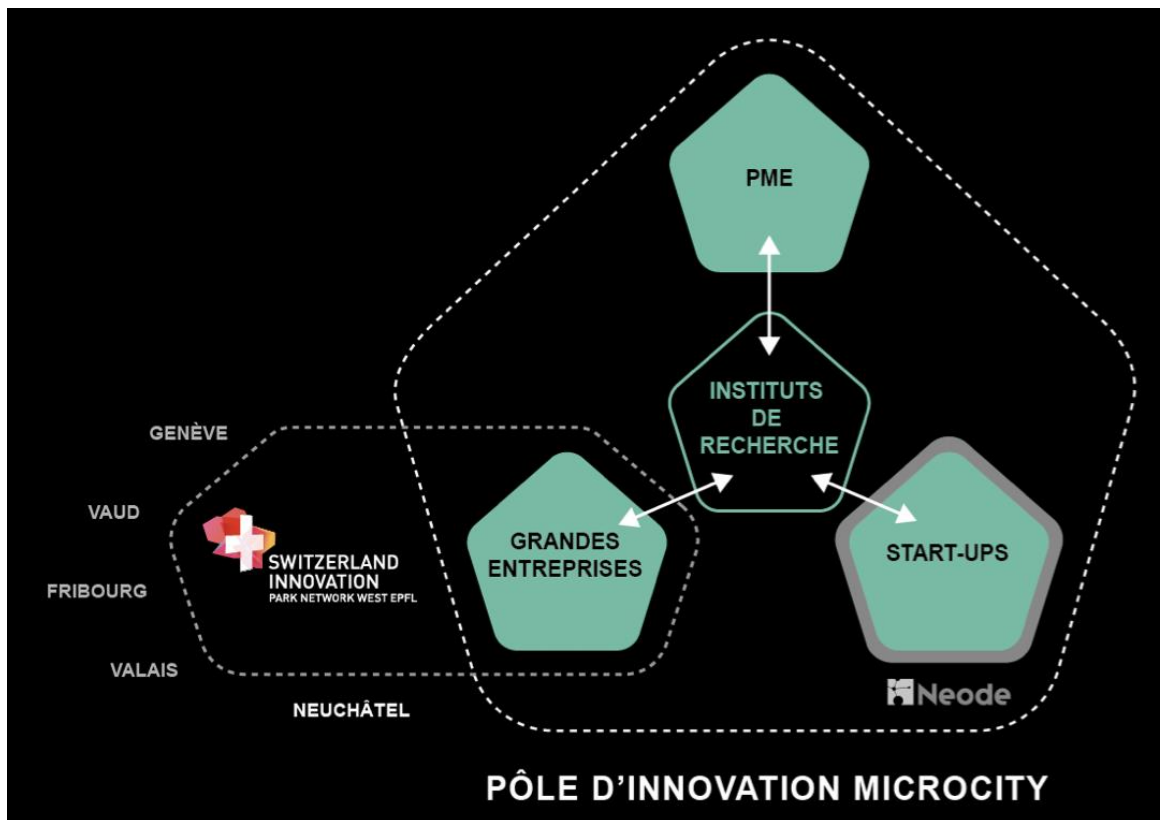
Dès lors qu'il s'agit de subventions à l'investissement, l'entier des dépenses relatives à ce chapitre sera pris en considération dans le cadre d'un crédit d'investissement.

### **2.1.4. *Crédit d'engagement en faveur du soutien à l'innovation***

L'État de Neuchâtel, avec toutes les parties prenantes du pôle d'innovation Microcity, a créé Microcity SA, une structure offrant un accès privilégié à l'ensemble des outils d'appui à l'innovation. Celle-ci permettra de dynamiser encore davantage les transferts de technologies entre les instituts de recherche, les start-up du pôle, les PME régionales et les grandes entreprises internationales.

La création d'une entité juridique répond non seulement à un besoin impératif pour inscrire le pôle dans le réseau Switzerland Innovation (SI), mais également à une demande de ses acteurs qui souhaitent une structure juridique propre à Microcity, afin de porter des projets concrets au niveau régional, national et international, ainsi que d'accélérer les échanges au sein de l'écosystème.

Pour ce faire, il a été prévu que l'incubateur Neode SA étende ses missions, jusqu'alors focalisées sur les start-ups, à l'appui des PME régionales, à l'accueil des entreprises internationales, ainsi qu'à la valorisation des compétences et des réalisations de tous les acteurs du pôle ; la société Neode SA a été renommée Microcity SA.



Pour les PME, cette nouvelle structure facilitera l'accès à la chaîne de valeur de Microcity, notamment au travers de mises en relation ou d'informations pertinentes. Les prestations publiques cantonales, intercantionales, nationales et européennes en matière de soutien à l'innovation seront également mieux valorisées, notamment en matière de coaching et de financement pour les start-up et pour les projets collaboratifs des PME.

La transformation de Neode SA permet également de s'appuyer sur une structure opérationnelle fonctionnelle, couvrant l'ensemble du territoire cantonal, permettant un déploiement rapide et évitant la création d'une structure supplémentaire. De plus, l'actionnariat déjà existant au sein de Neode SA constitue une base pertinente pour la nouvelle entité Microcity SA.

Le Pôle d'Innovation Microcity sera ainsi doté, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, d'une véritable structure juridique répondant à de multiples besoins et lui offrant plus de marge de manœuvre pour remplir ses divers rôles en lien avec la promotion et le soutien à l'innovation, ceci pour l'entier des entreprises innovantes du canton.

Les buts de la nouvelle société sont définis comme suit :

- Valoriser et promouvoir les compétences et les réalisations de tous les acteurs du pôle d'innovation ;
- Générer de la valeur pour l'économie à travers la création, le développement et l'amélioration de la compétitivité d'entreprises innovantes collaborant avec le pôle d'innovation ;
- Interconnecter, faciliter et accélérer l'innovation par des projets collaboratifs et de transferts technologiques dans les entreprises (start-up, PME, grandes entreprises) ;
- Fournir l'accès aux compétences et aux possibilités d'accueil aux start-up, PME et grandes entreprises ;

- Renforcer la marque et le positionnement « Microcity, Pôle d'Innovation Neuchâtel » au plan national et international.

Afin de remplir ses nouvelles missions en regard de celles couvertes aujourd'hui par Neode SA, un renforcement des ressources humaines et un accroissement des surfaces locatives sous gestion sont nécessaires. Cela aura pour conséquence de faire passer progressivement le budget annuel de 3 à 4 millions de francs, sachant que plus de la moitié des charges sont associées à la location de bureaux, de laboratoires et d'ateliers auprès de propriétaires immobiliers tiers. Ces locaux sont ensuite sous-loués aux entreprises (start-up, PME et grandes entreprises) désirant s'implanter dans le Pôle, à proximité immédiate des instituts de recherche.

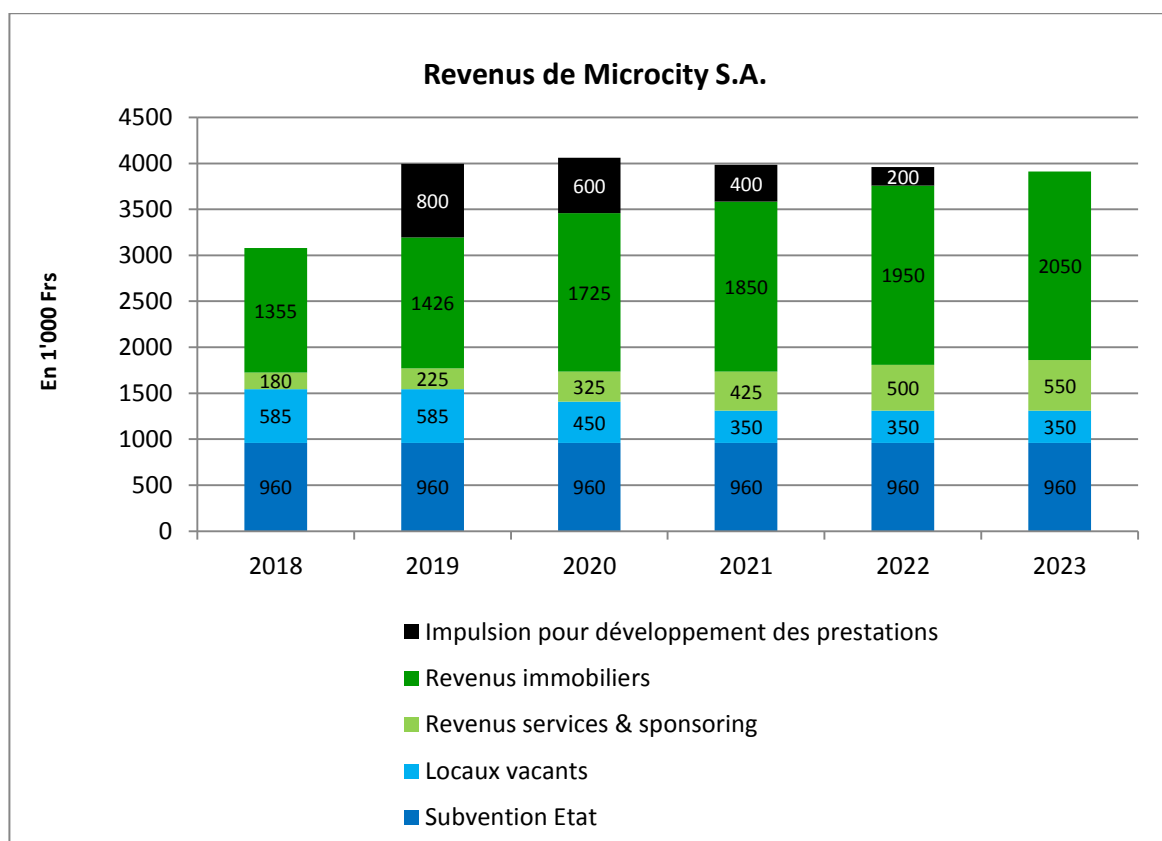
La société va générer un chiffre d'affaires croissant par l'intermédiaire de la vente de prestations de conseil et de services, ainsi que par ses activités de sous-location de locaux. La société pourra également bénéficier de financement provenant de donateurs ou de sponsors. D'ici 2022, les activités de conseil, de services et de sous-location couvriront plus de 60% du budget de Microcity SA.

La société, au vu de ses objectifs de soutien au développement économique du canton, bénéficiera, sur la durée, d'un soutien important de l'État sous forme d'un contrat de prestations. Cette société d'utilité publique pourra également bénéficier de contrats de prestations octroyés par des entités publiques intercantionales ou nationales, telles que Platinn ou Innosuisse, dans le cadre de ses activités de coaching de start-up et de soutien au montage de projets collaboratifs menés en partenariat avec les instituts académiques et de recherche.

L'augmentation de capital de la société, de 500'000 francs à 1 million de francs, portée de manière subsidiaire et minoritaire par l'État permettra de renforcer le fonds de roulement de la société, alors que la subvention étatique de base, identique à celle accordée jusqu'à ce jour à Neode, financera une partie des frais de fonctionnement. L'État continuera à fournir, en sus, des garanties pour couvrir le risque de locaux vacants, ces dernières devant toutefois connaître une évolution décroissante.

Afin de rendre possible une telle évolution de la société et de ses activités dans un délai raisonnable, il est indispensable pour Microcity SA de bénéficier d'un soutien unique d'impulsion, qui permettra de financer le développement de son offre de services élargie jusqu'à ce que celle-ci devienne autoporteuse financièrement. Un montant de 3 millions de francs est sollicité dans cette perspective, afin de financer :

- le développement de l'infrastructure d'accueil et des équipements ;
- la mise en place des prestations de valorisation et de soutien aux entreprises ;
- l'alimentation d'un fonds de soutien aux projets collaboratifs entre PME et Instituts de recherche.



Le schéma ci-dessus présente les sources de revenus de la société Microcity SA, en regard de la situation actuelle de Neode (colonne 2018). En l'espace de 5 ans, l'objectif est d'augmenter d'au moins un million de francs par an les revenus générés par la société, pour les porter d'un peu plus de 1,5 millions de francs par an à une cible de 2,6 millions de francs par an, de manière à ce que les charges d'exploitation évaluées à près de 4 millions de francs par an puissent être couvertes sans augmentation des subventions régulières. En outre, un soutien à l'investissement d'un million de francs interviendra en 2019, pour permettre l'équipement initial des surfaces supplémentaires.

En terme de nature de dépenses, le crédit se répartit entre 1 million de francs sous forme de subventions à l'investissement, traitées dans le cadre du compte des investissements, et 2 millions de francs de subventions directes, qui seront pris en considération de la même façon que les dépenses prévues au chapitre 3, via le compte de résultats, selon la planification temporelle suivante :

| Prévision                            | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | Total      |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                      | en mios    | en mios    | en mios    | en mios    | en mios    |
| <b>Soutien à l'investissement</b>    | 1.0        | -          | -          | -          | <b>1.0</b> |
| <b>Développement des prestations</b> | 0.8        | 0.6        | 0.4        | 0.2        | <b>2.0</b> |
| <b>Total</b>                         | <b>1.8</b> | <b>0.6</b> | <b>0.4</b> | <b>0.2</b> | <b>3.0</b> |

#### 2.1.5. Crédit d'engagement en faveur du développement économique

La loi sur l'appui au développement économique du 29 septembre 2015, avalisée à l'unanimité par votre Autorité, prévoit à son article 8 la possibilité d'octroyer des aides financières sous forme de prêts et cautionnements. Or, depuis l'adoption de cette nouvelle loi, aucun crédit n'a été sollicité auprès du Grand Conseil pour mettre en œuvre ces instruments, le service de l'économie faisant exclusivement usage d'aides pécuniaires à fonds perdus (à noter que les prêts sans intérêt actuellement octroyés dans

le cadre de la politique régionale le sont au titre de la LELPR, dans le cadre restrictif prévu par la législation fédérale).

Durant les cinq dernières années, malgré sa volonté souvent affirmée d'intensifier les soutiens au développement économique, le Conseil d'État n'a pas eu d'autre solution que de réduire les budgets dévolus aux aides à fonds perdus dans le cadre des programmes d'assainissement successifs. En outre, les perspectives financières actuelles de l'État ne permettent pas d'envisager une évolution significative dans les années à venir. Le Conseil d'État considère dès lors qu'il est essentiel de mobiliser des instruments alternatifs tels que les prêts, afin d'apporter un soutien accru au développement économique sans impacter le compte de fonctionnement.

Dans ce but, le Conseil d'État prévoyait de solliciter un premier crédit de 8 millions de francs pour permettre, durant une période initiale de deux ans, l'octroi de prêts sans intérêt d'une durée de 5 ans (l'estimation des besoins porte en effet sur l'octroi d'un volume annuel de prêts de l'ordre de 4 millions de francs en moyenne). Cette intention, inscrite au budget 2019 du service de l'économie, devait être suivie en 2020 de la sollicitation d'un crédit d'engagement pour couvrir la mise en œuvre d'une politique de cautionnement jusqu'à un plafond donné. Le gouvernement propose d'accélérer le processus en inscrivant dans le programme d'impulsion un crédit d'engagement de 20 millions de francs pour l'octroi de prêts.

Le programme d'impulsion permettra ainsi d'opérationnaliser le nouvel outil de soutien plus rapidement. La volonté n'est pas d'octroyer davantage de prêts chaque année, mais de couvrir d'emblée une période s'étendant jusqu'en 2023 en lieu et place d'une période initiale de deux ans.

Le grand avantage d'une telle approche, pleinement en adéquation avec l'esprit du programme d'impulsion, est de couvrir l'entier de la phase de lancement jusqu'à atteindre, à l'horizon 2024, le stade lors duquel les remboursements des prêts du passé devraient atteindre un volume équivalent aux prêts nouvellement octroyés.

L'inscription du crédit relatif aux prêts dans le programme d'impulsion permettra au besoin d'éviter de pénaliser les futurs budgets d'investissement, y compris durant la phase de « lancement de la machine ». Cela se justifie pleinement, dans la mesure où il s'agit bien de prêts qui, certes, généreront à terme une charge annuelle d'intérêts de l'ordre de 200'000 à 250'000 francs, mais n'impliqueront pas d'amortissements.

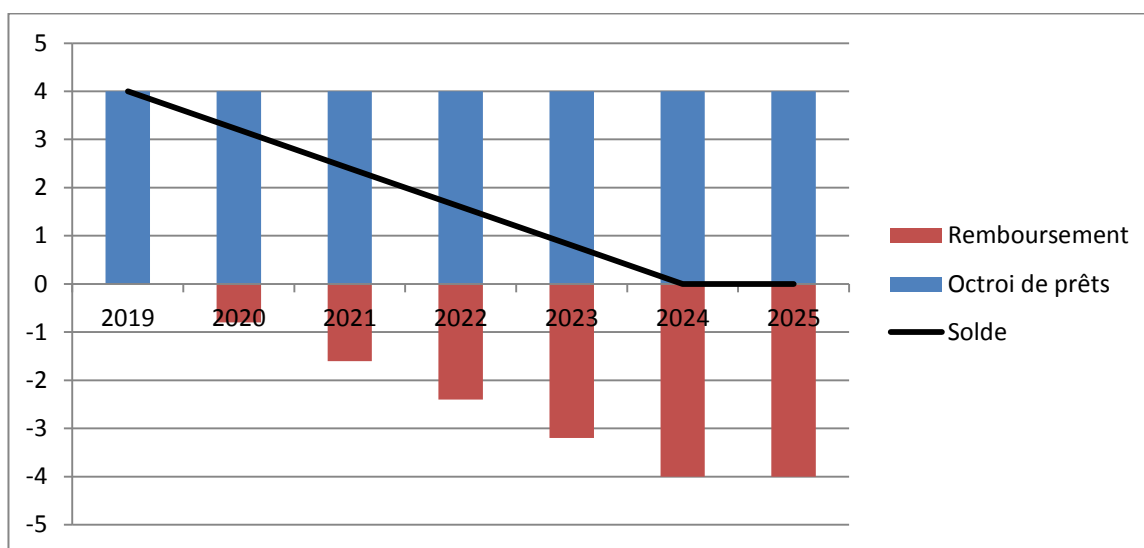
En outre, cela permettra de tirer un bilan en 2024, en même temps qu'il s'agira de renouveler le crédit, en ayant vérifié le bon fonctionnement de la mécanique sur un cycle complet et en connaissance des éventuelles pertes sur les montants à rembourser (au vu des expériences menées dans le domaine de la LPR ainsi que des expériences passées sous l'égide de l'ancienne loi sur la promotion de l'économie, le risque est faible).

Le nouvel outil de prêts s'inscrit en complémentarité aux outils existants et sera mobilisé pour soutenir entre 5 et 10 projets par an de PME souhaitant moderniser ou développer leurs capacités industrielles (investissement dans l'outil et les méthodes de production).

Les prêts sans intérêt demeureront subsidiaires. Leur montant moyen devrait se situer autour de 500'000 francs et un maximum qui ne devrait excéder le million de francs que de manière exceptionnelle. Dans de tels cas, la décision relèvera obligatoirement du Conseil d'État.

La mise en œuvre du nouvel outil permettra de réduire les montants précédemment octroyés sous forme d'aides à fonds perdus en faveur de projets d'industrialisation, afin de concrétiser de manière pérenne les réductions intégrées au PFT à hauteur de quelque 500'000 francs par an, tout en conservant un impact au moins équivalent à moindre coût.

Le schéma ci-dessous résume l'intention du Conseil d'État :



Les conséquences financières détaillées des mesures proposées dans ce chapitre 2.1. sont détaillées dans l'annexe 1.

## **2.2. Crédit d'engagement en faveur du financement d'études préalables à des investissements futurs**

Les budgets de fonctionnement présentés se limitent dans de nombreux domaines à la couverture des besoins à très court terme et ne permettent ainsi plus d'engager les ressources nécessaires à la conduite d'études préalables pour la préparation des programmes d'investissements à moyen et long termes. Nombre de projets d'investissement nécessitent pourtant de consacrer de telles ressources à leur préparation.

Il est ainsi proposé de consacrer 5,8 millions de francs au cours des prochaines années à l'engagement d'études préalables en vue d'investissements futurs et à des mandats ou à des engagements temporaires pour la conduite de tels projets dans leur phase préalable, dans les domaines où les budgets de fonctionnement n'intègrent pas régulièrement ces dépenses.

### **2.2.1. Réalisation du RER neuchâtelois**

Dans ce volet du programme, le Conseil d'État envisage par exemple le financement d'études techniques permettant de favoriser la réalisation la plus rapide possible du RER en préparant de façon la plus aboutie les études préalables, dans le même esprit que ce qui a été réalisé ces dernières années concernant les projets routiers (à l'exclusion toutefois des acquisitions foncières, qui se réaliseront le cas échéant au patrimoine financier puisque l'État ne sera vraisemblablement pas le maître d'ouvrage des infrastructures à construire). Ce volet intégrera également des études et mandats relatifs à la prolongation du Littorail ou l'ouverture de nouvelles gares sur le réseau RER.

#### **Ligne directe**

Les études pour lever les incertitudes sur les risques sont des études géologiques au droit de Chaumont et des Convers (zone de fracture avec sondage profonds, coûts environ 1,5 million de francs).

Le Conseil d'État propose de réserver 1,5 million de francs pour le tracé de la ligne directe.

### **Jonction Corcelles-Bôle**

En cas de réalisation de la ligne directe, il est nécessaire de relier la ligne de Corcelles-Peseux à celle du Val-de-Travers pour une bonne desserte du littoral ouest notamment. Le projet de jonction entre Corcelles et Bôle doit encore faire l'objet d'études. Les coûts sont estimés à quelque 400'000 francs.

### **Prolongation du Littorail**

Pour lancer des études concernant la prolongation du Littorail, il conviendrait de faire dans une première étape une étude préliminaire. Les coûts sont estimés à 300'000 francs. À ce stade, le Conseil d'État propose de prendre en charge les coûts de l'étude préliminaire par le biais du programme d'impulsion.

### **Création des gares RER de Perreux, Malakoff et la Léchère**

Pour concrétiser à terme la réalisation de ces trois gares, des études sont nécessaires. En première priorité, il conviendrait de lancer une étude de faisabilité pour la halte de Perreux sur la ligne Neuchâtel-Gorgier – permettant de desservir le pôle économique cantonal – dont les coûts sont estimés à 500'000 francs.

Pour la halte de Malakoff sur la ligne La Chaux-de-Fonds-Les Ponts-de-Martel, une étude de faisabilité à hauteur de 200'000 francs doit être prévue.

Pour la halte des Léchère sur la ligne ferroviaire Neuchâtel-Buttes, les coûts inhérents à ce type d'étude se chiffrent à hauteur de 300'000 francs.

Dès lors, et à ce stade, le Conseil d'État propose de prendre en charge les coûts de ces études préliminaires pour ces gares RER à hauteur de 1 million de francs.

Au final, l'ensemble des études qui permettraient d'accélérer et de poursuivre la réalisation du projet de mobilité se monte à 3,2 millions de francs. À ce coût il convient d'ajouter celui des ressources nécessaires pour assurer un suivi de qualité de ces études, le canton étant le maître d'ouvrage. Le coût est estimé à 600'000 francs (2 EPT à raison de 150'000 francs tout compris par EPT durant 2 ans). Le besoin total pour mener ces études est ainsi de **3,8 millions** de francs.

### **2.2.2. Modernisation du parc des EMS du canton**

Après le diagnostic posé récemment avec l'appui d'experts sur l'équipement de notre canton dans ce domaine, il s'agit désormais de préparer avec les acteurs concernés le programme de modernisation du parc d'EMS. Il s'agira en particulier de prendre partiellement en charge des études ou mandats permettant de préparer, avec les propriétaires, des projets concrets permettant de moderniser, d'assainir, de rationaliser et de développer ces infrastructures et de définir des priorités d'intervention. Le service de la santé publique devra de son côté s'appuyer sur des compétences spécifiques (architecte et commission d'experts notamment) pour analyser les projets déposés. Le renforcement temporaire du service entre 2019 et 2022 sera aussi nécessaire pour assurer la coordination des démarches et les relations avec les EMS et les mandataires, valider, prioriser et planifier les projets, préparer les demandes de crédit d'investissements, et assurer la gestion des subventions.

Un montant estimé à **1 million** de francs est prévu pour couvrir ces frais de mandats, études, commission et salaires durant quatre ans (à raison de 50% environ pour le financement de mandats dans les établissements appelés à investir, des mandats d'expertise confiés directement par le service de la santé publique et des activités d'une commission d'experts, les autres 50% étant consacrés au renforcement du service pendant 3 à 4 ans).

### **2.2.3 Soutien aux investissements de l'Université**

Le Conseil d'État ayant obtenu des confirmations de principe de la part de la Confédération sur le soutien à la construction de nouveaux équipements (UniHub) permettant la rationalisation et le développement des infrastructures mises à disposition de l'Université par l'État, il entend s'engager en faveur de la préparation du projet, en conduisant les études préalables aux demandes de crédits d'études et de construction. Il sollicite ainsi les montants permettant d'assurer le financement de 1,5 poste de chef-fe de projet, réparti entre le DEF et le DFS, ainsi que le coût de mandats externes (150'000.-/EPT/an et 150'000.- de mandats). Sur une durée de 2 ans, c'est ainsi un montant de l'ordre de **600'000 francs** qui est sollicité.

### **2.2.4 Assainissement des bâtiments de l'enseignement post-obligatoire**

Le parc immobilier à disposition des Lycées, en particulier des Lycées Jean Piaget et Denis de Rougemont, est vétuste et géographiquement éclaté. Des investissements importants sont à engager pour en rationaliser l'organisation et, dans certains cas même pour maintenir la possibilité d'exploiter les locaux. La préparation de ces démarches mobilisera des ressources aussi bien au sein du DEF pour les questions relatives à l'organisation des entités et de la formation qu'au sein du DFS pour la préparation des études sous l'angle architectural et des demandes de crédits subséquentes. Le Conseil d'État sollicite ainsi les ressources permettant l'engagement de 1,1 EPT (0,6 au SBAT et 0,5 au SFPO, sur une base de 150'000 francs par EPT tous frais compris, soit 165'000 francs par an) pendant deux ans ainsi que des mandats externes (à hauteur de 70'000 francs). Sur une durée de deux ans, c'est ainsi un montant de **400'000 francs** qui est sollicité.

Vu leur lien avec des investissements à réaliser ensuite, les dépenses présentées dans ce chapitre seront elles-mêmes considérées comme dépenses d'investissement. Le Conseil d'État les intégrera en principe chaque année au programme usuel des investissements, respectivement examinera l'opportunité ou la nécessité de proposer de les prendre en considération en plus de l'enveloppe découlant des mécanismes du frein à l'endettement.

## **3. ACCÉLÉRATION DES RÉFORMES EN COURS ET NOUVELLE ÉTAPE DU PROGRAMME DE RÉFORMES DE L'ÉTAT**

### **3.1. Accélération des réformes en cours**

Avec la multitude de projets de réorganisations engagés au cours des dernières années, le Conseil d'État a eu l'occasion de constater nombre de faiblesses dans l'organisation de ces réformes, qui sont autant de sources de blocage, de ralentissement et de frustrations, et qui freinent par conséquent leur réalisation et conduisent à ce qu'elles soient vécues plus difficilement par les personnes concernées.



Ainsi, dans le but de favoriser un aboutissement aussi rapide, efficace et harmonieux que possible des réformes en cours, le Conseil d'État vous soumet un volet spécifique de ce programme d'impulsion et de transformations. Davantage orienté sur la conduite des projets et sur la levée des obstacles rencontrés pour les mener à terme, ce volet est donc conçu comme une impulsion aux transformations en cours dans les structures de l'État et les entités parapubliques. Il vise aussi, par-là, à stimuler les réformes permettant de concrétiser l'objectif d'un retour pérenne à l'équilibre financier du compte de résultat dès l'exercice 2020.

Comme la préparation des projets d'investissements présentée plus haut, la conduite des projets de réformes des organisations doit pouvoir s'appuyer sur des ressources spécifiques permettant d'assurer la planification du projet, la documentation des décisions, la mobilisation des ressources utiles, la coordination entre les acteurs concernés, la communication interne et externe, etc.

Par ailleurs, dans la mesure où elle modifie durablement les modes de faire, les relations entre partenaires et éventuellement les outils de travail et les prestations, la conduite de projets de réformes doit également pouvoir s'appuyer sur des ressources permettant d'accompagner toutes celles et tous ceux – collaboratrices et collaborateurs, usagers, partenaires, etc. – qu'elle concerne, en leur permettant de s'informer, de s'approprier les enjeux de la réforme, de s'y préparer et au besoin de se former.

En outre, plusieurs de ces projets impliquent, avant d'apporter les améliorations attendues, des périodes de transition durant lesquelles les charges nettes s'accroissent temporairement. Qu'il s'agisse de périodes durant lesquelles les recettes diminuent plus vite que les charges liées à une prestation appelée à se réduire, ou encore de dépenses ponctuelles supplémentaires liées à la mise en œuvre du projet (déménagement par exemple), ces circonstances impliquent de pouvoir financer des charges nettes supplémentaires. À défaut, l'absence de ressource conduit souvent à différer, à ralentir, voire même à renoncer au projet, pourtant reconnu comme essentiel. Des économies ou de nouvelles sources de recettes sont alors retardées.

Ainsi, le Conseil d'État sollicite dans ce volet du programme d'impulsion et de transformations un crédit d'engagement constitué en premier lieu de dépenses de fonctionnement à caractère extraordinaire et toutes clairement limitées dans le temps. Ce crédit d'engagement regroupera les catégories de dépenses évoquées ci-dessus, à savoir :

- charges relatives à la conduite de projet (responsable de projet, études utiles) ;
- charges relatives à l'accompagnement de projet (organisation, animation, formation) ;
- charges relatives à des coûts de transition (pertes de recettes, dépenses ponctuelles).

Les projets envisagés à ce jour dans le cadre de ce volet et les coûts y relatifs sont notamment les suivants :

|                                                                                                                                                                                                                           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| – centre de formation professionnelle cantonale                                                                                                                                                                           | 1'100'000.– |
| – éducation numérique                                                                                                                                                                                                     | 1'760'000.– |
| – dispositif de soutien et de protection de la jeunesse (SPEJ)                                                                                                                                                            | 1'545'000.– |
| – refonte du système de santé (amélioration de la coordination et de la continuité des soins, repositionnement du SCSP, instruments de pilotage, intégration des planifications SCSP-SAHA et éventuelle fusion d'entités) | 645'000.–   |

|                                                                                                                          |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| – réorientation du dispositif d'hébergement médico-social                                                                | 1'200'000.– |
| – pilotage par le SCSP du recentrage et du regroupement géographique des activités du centre neuchâtelois de psychiatrie | 470'000.–   |
| – dispositif cantonal en matière d'addiction (DNA)                                                                       | 1'000'000.– |
| – redéfinition des prestations sociales                                                                                  | 880'000.–   |

La plupart de ces projets ne peuvent être pris en considération dans les volets précédents liés à l'investissement dès lors qu'ils portent pour l'essentiel sur des questions institutionnelles ou d'organisation et qu'ils ne débouchent pas sur des projets d'investissement.

Ces projets, ainsi que les dépenses envisagées pour chacun d'eux, font l'objet d'une fiche descriptive en annexe 2. À relever notamment que les indemnités dues pour des suppressions de postes ou des modifications de fonction en vertu de plans sociaux ou dans le cadre de conventions collectives de travail n'ont pas pu être prises en considération dans les montants retenus dans le présent rapport, faute de pouvoir, à ce stade, être chiffrées avec suffisamment de précision. Le Conseil d'État envisagera de cas en cas la façon dont ces montants doivent être pris en considération et octroiera ou sollicitera au besoin les crédits nécessaires dans le cadre des prochains budgets ou de crédits complémentaires. La sollicitation de la réserve de politique conjoncturelle en compensation de ces dépenses (voir ci-après pour la systématique retenue à ce sujet) fera elle aussi l'objet d'un examen au cas par cas le moment venu.

De la même manière, le renforcement indispensable des services des ressources humaines et financier et de l'office d'organisation pour assurer la mise en œuvre, la coordination, la cohérence et l'accompagnement des démarches évoquées dans ce chapitre ainsi que la gestion et le suivi budgétaire des crédits y relatifs, sera sollicité de façon usuelle dans les budgets et plans financiers à venir.

Pour l'ensemble de ces projets, c'est une dépense totale de **8,6 millions** de francs qui est sollicitée dans le cadre du présent programme, via le compte de résultat, comme précisé plus loin.

### **3.2. Nouvelle étape du programme de réformes de l'État**

En second lieu, ce volet du programme d'impulsion et de transformations est aussi l'occasion de dresser un état des lieux des projets recensés sous l'égide du programme de réformes de l'État (PRE) et de solliciter les moyens nécessaires à leur continuation (NE 2.0), dès lors qu'il s'agit là aussi de concrétiser la volonté de poursuivre et accélérer les réformes en cours.

#### **3.2.1 Bilan**

Plus qu'un projet en tant que tel, le PRE a été imaginé par le Conseil d'État comme un programme d'évolution progressive des méthodes et outils de conduite et de gestion, composé de plusieurs projets de mise en œuvre. Les objectifs principaux du PRE, inscrits dans le décret 15.002 visaient (i) le redressement des finances, (ii) la réforme de l'administration et du gouvernement, (iii) l'harmonisation de la gouvernance des partenariats et (iv) la réforme des institutions. Entre temps, le redressement des finances a fait l'objet de programmes d'assainissements spécifiques et la réforme des institutions a abouti avec une première étape conduisant notamment à réduire le nombre de députés au Grand Conseil et à la constitution d'une seule circonscription électorale, impliquant la

suppression des anciens districts. Sept projets liés à l'organisation de l'État et de ses partenaires ont été lancés et composent le PRE actuel. Une synthèse des démarches effectuées à ce jour et de celles envisagées d'ici à 2022 est présentée en annexe 3 du présent rapport. Le résumé qui suit est donc naturellement très succinct.

Pendant la période allant de 2010 jusqu'à fin 2013, 3,3 millions de francs ont été dépensés à charge du crédit d'engagement de 16 millions de francs, notamment pour des renforts temporaires en ressources humaines dans différents services impliqués dans la conception et la mise en œuvre du programme.

Entre 2014 et 2018, 12,2 millions de francs auront été dépensés (estimation) en lien avec les sept axes du programme résumés ci-dessus. Cette somme a été utilisée notamment pour des honoraires, pour la rémunération de consultants externes et pour le financement de postes internes à l'administration.

Le solde de 500'000 francs sera principalement utilisé pour assurer les derniers développements du projet SIGE, principalement pour le volet *logistique* (centralisation des achats et des factures courant 2019) et pour un *reporting* financier facilité pour les services.

### **3.2.2. Poursuite du programme : NE 2.0**

Afin de pouvoir bénéficier du plein effet des différents projets lancés, en particulier de tirer profit au plan organisationnel des nouveaux outils développés, et de réaliser l'ambition du PRE de poser les fondations d'une administration moderne et numérique, il est essentiel de poursuivre ce programme au-delà de 2018. Une intégration dans le programme d'impulsion prend tout son sens, le PRE étant considéré comme une plateforme d'optimisation de l'administration avec une vision orientée vers l'avenir.

Avec le PRE, l'administration cantonale est déjà entrée dans l'ère numérique. Nombre de processus ont été dématérialisés, la gestion financière partiellement automatisée, certaines prestations intégrées au Guichet unique (GU). Cependant, le domaine public suit une tendance générale vers une administration numérique encore plus développée, aux niveaux cantonal et communal ainsi qu'au plan fédéral. Afin de répondre et d'intégrer cette dynamique, l'accent doit être digital et le projet NE 2.0, en prenant le relais du PRE, en sera le fer de lance avec ses trois volets : SIGE, AccueilNE et Organisation/Regroupement. En parallèle à ces trois volets, NE 2.0 contribuera également à créer des conditions favorables à un gouvernement sans papier, par exemple en imaginant un système de dossier(s) électronique(s) pour le travail du gouvernement et les validations au Conseil d'État. La promotion du guichet unique sera aussi nettement intensifiée. Le volet relatif à la gouvernance des partenariats gagnera également en importance.

Pour mener à bien ces réformes, un crédit d'engagement de 5,4 millions de francs est sollicité. Celui-ci avait été inscrit pour un montant de 5 millions de francs au PFT depuis 2017 et a été intégré au présent programme, pour des raisons évidentes, tant la cohérence avec une démarche cherchant à accélérer les réformes de l'État est apparente. Les besoins financiers sont précisés ci-dessous, par projet, et détaillés dans l'annexe 3, relative au bilan et aux perspectives de ce programme :

|                                                   |                  |
|---------------------------------------------------|------------------|
| <b>NE 2.0</b>                                     |                  |
| - AccueilNE                                       | 450'000          |
| - SIGE                                            | 1'850'000        |
| - Organisation                                    | 375'000          |
| <b>PartenariatsNE</b>                             | 150'000          |
| <b>ConduiteNE</b>                                 | 275'000          |
| <b>GestionNE / GEM</b>                            | 200'000          |
| <b>Communication, formation et accompagnement</b> | 200'000          |
| <b>Personnel</b>                                  | 1'400'000        |
| <i>Réserve</i>                                    | 500'000          |
| <b>Total</b>                                      | <b>5'400'000</b> |

En termes de « Biens, services et marchandises », il est notamment prévu des honoraires pour des consultants externes, mais également des frais liés à des développements informatiques et/ou à l'acquisition de logiciels existants, étant donné le focus du programme des réformes 2.0 – la numérisation. Environ 74% du budget sera dédié aux BSM.

En termes de personnel, un budget sera nécessaire pour recruter des chef-fe-s de projet, surtout pour le projet NE 2.0. Il s'agira de développer le e-gouvernement, de renforcer l'accompagnement au changement et de développer les cockpits des services. Ces ressources et compétences n'existent pas dans l'équipe actuelle du programme des réformes, ni dans l'administration. Les besoins sont estimés entre 2.5 EPT en 2019 et 4.0 EPT pour la période 2020-2022. Cela représente environ 26% du budget.

### **3.2.3 Mise en œuvre et pilotage**

L'office d'organisation ainsi que les services financier et des ressources humaines seront chargés d'assurer la cohérence des mesures financées par ce crédit d'engagement lié à l'accélération des réformes en cours et à la poursuite du programme des réformes de l'État. Ils assureront notamment le transfert d'expériences et une partie des mesures d'accompagnement. Ils devront dès lors aussi être renforcés pour ce faire, ce qui sera proposé à futur dans le cadre des budgets courants. Il est en outre prévu de confier la gestion formelle du crédit à une entité « centrale » (office d'organisation, ou service financier), à l'instar de ce qui prévaut depuis quelques années pour le programme des réformes de l'État et de façon à en assurer en permanence une vision globale. La coordination de l'ensemble sera assurée au sein d'un comité de pilotage associant les principaux services transversaux (organisation, finances, RH, bâtiments, informatique, etc.), sous la responsabilité du département des finances et de la santé.

### **3.2.4 Comptabilisation**

Du point de vue financier, les charges envisagées dans ce chapitre (accélération des réformes en cours et poursuite du programme des réformes de l'État, jusqu'ici assimilées à des dépenses d'investissement), soit au total 14 millions de francs, sont clairement assimilables à des dépenses de fonctionnement. Même si elles permettent de préparer des améliorations futures dans le fonctionnement des structures publiques et parapubliques, elles ne peuvent en effet, comptablement, être considérées comme investissement. Pour autant, et comme évoqué plus haut, c'est notamment ce caractère

de charges de fonctionnement qui entrave souvent la mobilisation de ces ressources et retarde la mise en œuvre des réformes, vu les limites financières très restrictives qui prévalent actuellement et vu le risque de les voir détériorer temporairement le compte de résultat de l'État.

Compte-tenu de ce qui précède, le décret qui vous est soumis prévoit, pour ce volet du programme d'impulsions et de transformations, que les dépenses engagées émargent au compte de résultat, conformément à leur nature. De façon à permettre un effet d'impulsion effectif et à surmonter les obstacles mentionnés, il est aussi prévu qu'elles peuvent donner lieu à un prélèvement équivalent à la réserve de politique conjoncturelle, conformément à l'art. 50, al. 3, lettre d) révisé (voir rapport 18.033) de la LFinEC. Les éventuelles dépenses de fonctionnement intégrées aux crédits-d'engagement présentés sous rubriques 2.1.1 et 2.1.4 et celles présentées dans le présent chapitre seront traitées de la même manière.

Pour éviter que la réserve conjoncturelle ne soit épuisée par des dépenses qui ne sont pas liées à l'évolution de la conjoncture, le Conseil d'État vous propose de doter exceptionnellement cette réserve d'une attribution supplémentaire à celle proposée dans le cadre du rapport portant sur la révision des mécanismes de maîtrise des finances, équivalente au crédit d'engagement sollicité dans le présent chapitre et aux montants prévus pour des dépenses de fonctionnement dans les crédits d'engagement relatifs aux chapitres 2.1.1 et 2.1.4 ci-devant, soit au total 22 millions de francs. Cette alimentation sera prélevée sur le solde des opérations de retraitement du bilan (patrimoine administratif) effectuées lors du passage au MCH2.

#### **4. SYNTHÈSE**

L'ensemble des crédits sollicités se résume à 26 millions de prêts, 17 millions de subventions à l'investissement, 6 millions de subventions à l'exploitation, 5,8 millions d'investissements directs de l'État et 14 millions de dépenses dédiées à des études préliminaires et à la conduite et à l'accompagnement de projet de réformes, y compris poursuite de l'actuel programme des réformes de l'État.

Au total, ce sont ainsi 70,8 millions de francs qui sont sollicités au titre du programme d'impulsion et de transformations, dont 49 millions consacrés à soutenir l'intervention d'autres acteurs et profitant ainsi d'un effet multiplicateur. 21,8 millions de francs seront investis ou engagés directement par l'État dans des projets préparant les investissements futurs ou des réductions de dépenses via des réformes de structures.

De ces montants, il convient de rappeler encore que 14,1 millions figurant déjà au budget 2019 parmi les crédits à solliciter (5 mios pour NE 2.0, 1,1 mio sur les 2.9 mios annoncés pour le CPNE et 8 mios de prêts au NECO) ont été intégrés, dans un souci de cohérence et de façon à donner une vision aussi complète que possible au Grand Conseil.

Réunis dans un seul et même décret, les projets présentés aux chapitres 2.1. et 2.2. feront néanmoins l'objet de crédits séparés et seront gérés spécifiquement par chaque département concerné. Ceux envisagés sous chapitre 3, en revanche, s'ils feront chacun l'objet de conduites de projets distinctes, seront gérés au plan financier de façon centralisée, à l'instar de la gestion retenue depuis quelques années pour le crédit relatif à la conduite du programme des réformes de l'État. Comme indiqué plus haut, un comité de pilotage aura la charge d'assurer la vision d'ensemble et la cohérence de ces projets. Les services financier et des ressources humaines ainsi que l'office d'organisation assureront la coordination et la gestion budgétaire.

Les crédits relatifs à l'ensemble de ces projets seront intégrés dans les budgets, planifications financières et comptes ordinaires. Le Conseil d'État a en effet renoncé à solliciter d'emblée la prise en considération de ces crédits hors-frein à l'endettement. S'agissant des investissements, il a considéré que les nouvelles règles proposées au Grand Conseil devraient permettre d'intégrer ces dépenses dans les limites du frein à l'endettement pour la plupart des exercices et que, si tel n'était pas le cas, il conviendrait de motiver la prise en considération hors-frein le moment venu et en fonction des circonstances propres à l'exercice concerné. S'agissant des dépenses de fonctionnement, le mécanisme proposé, à savoir la neutralisation de ces charges par un prélèvement équivalent à la réserve de politique conjoncturelle, permet d'intégrer l'ensemble de ces dépenses dans le compte de fonctionnement sans en dégrader le résultat, de sorte que la question d'une prise en considération hors-frein ne se pose pas. Vu ce qui précède, un réel effet d'impulsion peut être attendu de ces engagements.

Pour permettre ce mécanisme sans affaiblir la réserve de politique conjoncturelle, le Conseil d'État propose d'alimenter celle-ci spécialement d'un montant équivalent aux dépenses de fonctionnement prévues, soit de 22 millions de francs, transférés de la réserve de retraitement du patrimoine administratif. Après les affectations aux amortissements excédentaires futurs (env. 406 millions), à l'amortissement du découvert (env. 255 millions), à la réserve de lissage des recettes (100 millions) et à la réserve de politique conjoncturelle (110 millions), et ce compte tenu des corrections de valeurs découlant de l'examen du retraitement du bilan par le contrôle cantonal des finances, le solde de cette réserve de retraitement devrait être d'environ 45 millions de francs au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle s'avère donc suffisante pour permettre l'alimentation envisagée dans le cadre du présent rapport, et ce sans devoir solliciter la réserve de retraitement du patrimoine financier (env. 113 millions de francs après correctifs tenant compte des remarques du contrôle cantonal des finances).

Le décret proposé par le Conseil d'État prévoit en outre de dresser un état des lieux annuel du déploiement de ce programme à l'attention de la commission de gestion, de façon à permettre au Grand Conseil d'exercer son rôle de surveillance et de disposer régulièrement d'une vision actualisée de l'état d'avancement des projets.

## **5. IMPACTS SUR LES FINANCES**

De façon détaillée, l'impact financier des différentes mesures proposées dans le présent rapport est présenté dans les tableaux ci-dessous. Le premier recense les mesures du chapitre 2 et met en évidence une dépense d'investissement de 48,8 millions de francs sur la période 2019-2025, respectivement une dépense de fonctionnement de 8 millions de francs.

À noter que la dépense d'investissement est composée de prêts à hauteur de 26 millions de francs et que l'analyse complète imposerait de déduire près de 16 millions de remboursements planifiés sur la même période. À noter aussi que, sur le long terme, c'est l'intégralité des prêts qui sera remboursée, de sorte que cette partie du crédit d'investissement ne générera pas d'augmentation de l'endettement à long terme, et ce quel que soit le retour sur investissement attendu.

Les conséquences des mesures du chapitre 3 sont résumées dans le deuxième tableau, qui confirme une dépense totale de 14 millions de francs entre 2019 et 2025.

La synthèse est produite par le troisième tableau et confirme une dépense totale d'investissement de 48,8 millions de francs (dont à déduire les prêts de 26 millions selon l'analyse précisée ci-dessus) et une dépense de fonctionnement de 22 millions de francs.

En moyenne annuelle, la dépense est ainsi de l'ordre de 6,4 millions de francs par an (10 millions sans la déduction des prêts), soit à peine plus de 3 millions de francs par an d'investissements et des dépenses de fonctionnement du même ordre de grandeur.

Ces montants incluent en outre près de 14 millions d'ores et déjà annoncés avec le budget 2019 comme crédits à solliciter et présentés ici dans un souci de cohérence. Au final, sans ces montants et sans les prêts, le programme d'impulsion représente donc un volume de dépenses d'environ 30 millions de francs seulement, répartis sur 7 ans soit 4,4 millions de francs par an).

Vu les effets attendus, qu'il s'agisse des effets de levier par la mobilisation de dépenses ou de subventions d'autres sources, de la stimulation des revenus à long terme par la dynamique relancée ou le renforcement de l'attractivité, ou des économies escomptées à moyen terme par la rationalisation des structures et politiques publiques, des dépenses annuelles de cet ordre de grandeur, et pour une période somme toute assez limitée, sont raisonnables. Bien plus qu'une aggravation de l'endettement, elles devraient dans la durée au contraire produire une amélioration du compte de résultat de l'État.

| Chapitre 2                              |                   |                   |                   |                   |                  |                   |                  |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Compte des investissements :            | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| Mandats, honoraires, charges salariales | 885'000           | 1'215'000         | 1'700'000         | 700'000           | 650'000          | 650'000           | 0                | 5'800'000         |
| Subventions cantonales                  | 2'300'000         | 2'200'000         | 2'500'000         | 3'100'000         | 3'100'000        | 1'600'000         | 2'200'000        | 17'000'000        |
| Subventions fédérales                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 0                 |
| Prêts                                   | 4'000'000         | 5'500'000         | 4'500'000         | 6'000'000         | 5'000'000        | 500'000           | 500'000          | 26'000'000        |
| Subventions fédérales redistribuées     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 0                 |
| Remboursement prêts (25 ans)            | 0                 | -800'000          | -1'660'000        | -2'480'000        | -3'360'000       | -4'200'000        | -3'420'000       | -15'920'000       |
| <b>Dépenses nettes</b>                  | <b>7'185'000</b>  | <b>8'115'000</b>  | <b>7'040'000</b>  | <b>7'320'000</b>  | <b>5'390'000</b> | <b>-1'450'000</b> | <b>-720'000</b>  | <b>32'880'000</b> |
| Compte de fonctionnement :              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| Amortissements                          | 0                 | 307'000           | 731'700           | 1'125'000         | 1'330'000        | 1'622'500         | 1'753'000        | 6'869'200         |
| Charges salariales_30                   | 100'000           | 150'000           | 150'000           | 150'000           | 150'000          | 150'000           | 0                | 850'000           |
| BSM_31                                  | 350'000           | 400'000           | 300'000           | 50'000            | 50'000           | 0                 | 0                | 1'150'000         |
| Subventions_36                          | 1'200'000         | 1'400'000         | 1'100'000         | 1'050'000         | 850'000          | 400'000           | 0                | 6'000'000         |
| <b>Total charges nettes</b>             | <b>1'650'000</b>  | <b>2'257'000</b>  | <b>2'281'700</b>  | <b>2'375'000</b>  | <b>2'380'000</b> | <b>2'172'500</b>  | <b>1'753'000</b> | <b>14'869'200</b> |
| Compte de financement :                 | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| <b>Solde</b>                            | <b>8'835'000</b>  | <b>10'065'000</b> | <b>8'590'000</b>  | <b>8'570'000</b>  | <b>6'440'000</b> | <b>-900'000</b>   | <b>-720'000</b>  | <b>40'880'000</b> |
| Chapitre 3                              |                   |                   |                   |                   |                  |                   |                  |                   |
| Compte de fonctionnement :              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| Amortissements                          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 0                 |
| Charges salariales_30                   | 1'045'000         | 1'525'000         | 1'405'000         | 945'000           | 130'000          | 0                 | 0                | 5'050'000         |
| BSM_31                                  | 1'835'000         | 2'010'000         | 1'160'000         | 820'000           | 145'000          | 0                 | 0                | 5'970'000         |
| Subventions_36                          | 1'160'000         | 960'000           | 560'000           | 300'000           | 0                | 0                 | 0                | 2'980'000         |
| <b>Total charges nettes</b>             | <b>4'040'000</b>  | <b>4'495'000</b>  | <b>3'125'000</b>  | <b>2'065'000</b>  | <b>275'000</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>         | <b>14'000'000</b> |
| Compte de financement :                 | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| <b>Solde</b>                            | <b>4'040'000</b>  | <b>4'495'000</b>  | <b>3'125'000</b>  | <b>2'065'000</b>  | <b>275'000</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>         | <b>14'000'000</b> |
| Consolidé Rapport                       |                   |                   |                   |                   |                  |                   |                  |                   |
| Compte des investissements :            | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| Mandats, honoraires, charges salariales | 885'000           | 1'215'000         | 1'700'000         | 700'000           | 650'000          | 650'000           | 0                | 5'800'000         |
| Subventions cantonales                  | 2'300'000         | 2'200'000         | 2'500'000         | 3'100'000         | 3'100'000        | 1'600'000         | 2'200'000        | 17'000'000        |
| Prêts                                   | 4'000'000         | 5'500'000         | 4'500'000         | 6'000'000         | 5'000'000        | 500'000           | 500'000          | 26'000'000        |
| Remboursement prêts                     | 0                 | -800'000          | -1'660'000        | -2'480'000        | -3'360'000       | -4'200'000        | -3'420'000       | -15'920'000       |
| <b>Dépenses nettes</b>                  | <b>7'185'000</b>  | <b>8'115'000</b>  | <b>7'040'000</b>  | <b>7'320'000</b>  | <b>5'390'000</b> | <b>-1'450'000</b> | <b>-720'000</b>  | <b>32'880'000</b> |
| Compte de fonctionnement :              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| Amortissements                          | 0                 | 307'000           | 731'700           | 1'125'000         | 1'330'000        | 1'622'500         | 1'753'000        | 6'869'200         |
| Charges salariales_30                   | 1'145'000         | 1'675'000         | 1'555'000         | 1'095'000         | 280'000          | 150'000           | 0                | 5'900'000         |
| BSM_31                                  | 2'185'000         | 2'410'000         | 1'460'000         | 870'000           | 195'000          | 0                 | 0                | 7'120'000         |
| Subventions_36                          | 2'360'000         | 2'360'000         | 1'660'000         | 1'350'000         | 850'000          | 400'000           | 0                | 8'980'000         |
| <b>Total charges nettes</b>             | <b>5'690'000</b>  | <b>6'752'000</b>  | <b>5'406'700</b>  | <b>4'440'000</b>  | <b>2'655'000</b> | <b>2'172'500</b>  | <b>1'753'000</b> | <b>28'869'200</b> |
| Compte de financement :                 | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | 2024              | 2025             | Totaux            |
| <b>Solde</b>                            | <b>12'875'000</b> | <b>14'560'000</b> | <b>11'715'000</b> | <b>10'635'000</b> | <b>6'715'000</b> | <b>-900'000</b>   | <b>-720'000</b>  | <b>54'880'000</b> |

## **6. IMPACTS SUR LE PERSONNEL**

Les impacts sur le personnel sont largement décrits dans le présent rapport dès lors que nombre des projets présentés sollicitent des ressources temporaires nouvelles pour la conduite et l'accompagnement de projets. Ce sont là les conséquences principales du programme qui vous est soumis.

Pour le surplus, ce sont essentiellement les services des ressources humaines et financier, ainsi que l'office d'organisation, qui devront être renforcés pour assurer la vision d'ensemble et la coordination des projets de réforme. Cela est notamment mentionné aux chapitres 3.2.3 et 4 ci-dessus et donnera lieu à de modestes augmentations d'effectifs qui seront inscrites de façon ordinaire dans les prochains budgets et plans financiers.

Le développement des réformes menées sous forme de projets, avec des organisations spécifiques et dédiées, ainsi que la désignation de chefs de projets dont la coordination sera assurée par les services dits transversaux, contribuera aussi pour l'État au développement de méthodes et d'une culture spécifique en matière de gestion de projets. Cela constituerait dans tous les cas un progrès important dans la direction de la modernisation de l'administration, encore peu familière de ce type d'approches. Cela permettra aussi de valoriser et de favoriser le transfert des compétences ainsi développées, avec les multiples avantages qui peuvent en être attendus.

## **7. IMPACTS SUR LES COMMUNES**

Les communes tireront naturellement profit de toutes les dynamiques positives attendues des projets proposés. Au-delà, elles bénéficieront aussi naturellement de la concrétisation des projets de développement régional conçu et négociés avec l'État dans le cadre des accords de positionnement stratégique.

Parmi ces projets, le Conseil d'État envisage par exemple de soutenir la préparation d'un événement-phare en matière culturelle. À l'initiative de l'association « capitale culturelle suisse » et de son président, M. Daniel Rosselat, syndic de Nyon et fondateur du festival qui se déroule chaque année dans cette ville depuis plusieurs décennies, La Chaux-de-Fonds pourrait, au milieu des années 2020, devenir la première ville élue au rang de capitale culturelle suisse pendant un an. Il s'agit de mettre en valeur sa richesse culturelle à travers une multitude d'événements, voire de réalisations durables. Des retombées sont aussi attendues en termes d'image et d'activité économique. Une telle initiative est en tous points conforme aux orientations du programme de législature du Conseil d'État d'une part, et à celles des accords de positionnement stratégique conclus avec les régions d'autre part.

Des impulsions positives sont naturellement attendues d'une telle initiative, raison pour laquelle le Conseil d'État entend proposer à la Ville de La Chaux-de-Fonds de soutenir et appuyer la mise en valeur de la création culturelle et l'organisation d'événements à La Chaux-de-Fonds entre 2019, année du 10<sup>e</sup> anniversaire de son inscription comme site du patrimoine mondial de l'Humanité, et 2024, année envisagée pour la tenue de cet événement exceptionnel. Il s'agit notamment de préparer l'année retenue par l'association « capitale culturelle suisse » par une lente « montée en puissance », de façon à en assurer le succès et les meilleures retombées. Il s'agit aussi d'affirmer plus clairement la légitimité de La Chaux-de-Fonds à affirmer sa vocation spécifique dans le domaine culturel, au bénéfice de tout le canton.



En outre, les communes verront également leurs charges allégées pour la concrétisation des mesures du projet d'agglomération et pour l'adaptation des infrastructures de transports à la loi sur l'égalité pour les handicapés.

Ces impacts bénéfiques ne nécessiteront aucune charge nouvelle pour les communes, si ce n'est la nécessité d'engager, durant la période concernée par le présent programme, les montants leur revenant de toute façon pour la réalisation des mesures concernées.

## **8. VOTE DU GRAND CONSEIL**

Le premier décret proposé est soumis au vote à la majorité qualifiée, conformément à l'art. 36, alinéa premier, lettre a) LFinEC. Il requiert dès lors l'approbation de trois cinquièmes des membres du Grand Conseil.

Quant au second décret, relatif à l'alimentation de la réserve de politique conjoncturelle, il ne génère pas de dépense nouvelle et est dès lors soumis à la majorité simple.

## **9. CONCLUSION**

Comme il l'a souvent martelé, le Conseil d'État est convaincu que la situation fragile du canton de Neuchâtel impose à la fois de s'en tenir à une grande rigueur de gestion et d'oser entreprendre, quitte à forcer le destin sur des perspectives optimistes et positives.

Après la présentation de programmes d'assainissement financier exigeants, qui se poursuivent, et en complément aux importantes réformes structurelles menées dans de nombreux domaines stratégiques (aménagement du territoire, mobilité, économie, recherche, formation, culture, institutions, gestion financière, fiscalité, organisation de l'État, etc.), le présent programme d'impulsion et de transformations a ainsi vocation à soutenir à la fois les efforts de réformes et de rationalisation et les dynamiques nouvelles dont notre canton a tant besoin.

Il propose ainsi d'accélérer et de faciliter les réformes en cours dans l'organisation de l'État et de ses partenaires et, simultanément, de susciter des volumes d'investissement supplémentaires contribuant à la modernisation de nos infrastructures et à l'attractivité du canton. Il profite au demeurant d'importants effets de levier en saisissant des occasions de soutien de la Confédération ou en stimulant l'investissement dans notre canton de la part d'autres acteurs, publics ou privés.

S'ils peuvent paraître conséquents lorsqu'ils sont cumulés sur les sept années prévues pour le déroulement de ce programme, les moyens sollicités dépassent à peine 6 millions de francs par an d'engagements durables (sans les prêts), dont 2 millions en moyenne étaient déjà planifiés et apparaissent au budget 2019 parmi les crédits à solliciter. Ils s'inscrivent par ailleurs en parfaite cohérence avec les nouvelles règles présentées récemment pour la conduite financière de l'État dès lors qu'ils sont orientés sur le développement de l'investissement et la rationalisation de l'activité publique. Ils interviennent aussi à un moment propice, puisqu'ils peuvent être financés à des conditions favorables, et ce même à moyen et long termes.

Les retours sur investissement attendus des propositions contenues dans le présent rapport sont à mesurer en termes de revenus nouveaux ou d'économies de fonctionnement, respectivement en termes d'activité économique et d'emplois, donc également de retours fiscaux. Ces propositions doivent ainsi contribuer à consolider un nouvel état d'esprit que les neuchâteloises et les neuchâtelois veulent entretenir pour le

canton. C'est dans le même esprit que tous les départements se sont impliqués et ont participé à l'élaboration des projets soumis à votre approbation.

En vous proposant de participer à ce nouvel élan et de soutenir les propositions limitées dans le temps qu'il vous soumet par ce rapport, le Conseil d'État n'entend pas pour autant se départir de la rigueur de gestion indispensable à l'atteinte des objectifs annoncés depuis plusieurs années : le retour durable à l'équilibre des comptes de l'État d'ici 2020. Ce programme doit y contribuer et nous vous remercions par avance du soutien que vous y accorderez.

Veuillez agréer, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 3 décembre 2018

Au nom du Conseil d'État :

*Le président,*  
L. KURTH

*La chancelière,*  
S. DESPLAND

---

## Décret

### portant octroi, dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations de sept crédits d'engagement relatifs au soutien et à la réalisation de divers projets, pour un montant cumulé de 70'800'000 francs

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*

vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014,

vu la loi sur l'appui au développement économique (LADE), du 29 septembre 2015,

sur la proposition du Conseil d'État, du 3 décembre 2018,

décède :

**Article premier** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 14'000'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2019 à 2025 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour soutenir la concrétisation des accords de positionnement stratégique conclus avec les régions.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné à :

- l'octroi de prêts, à hauteur de 6'000'000 francs ;
- l'octroi de subventions à l'investissement, à hauteur de 2'000'000 francs ;
- l'octroi de subventions et charges d'exploitation à hauteur de 6'000'000 francs.

**Art. 2** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 7'000'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2020 à 2025 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour accélérer la réalisation des mesures du projet d'agglomération de 3<sup>e</sup> génération au sein des communes de l'agglomération neuchâteloise.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné à l'octroi de subventions à l'investissement.

**Art. 3** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 7'000'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2019 à 2023 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour accélérer la mise en conformité des arrêts de bus du canton par un soutien aux communes.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné à l'octroi de subventions à l'investissement.

**Art. 4** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 3'000'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2019 à 2022 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour soutenir le développement de la société Microcity SA et ses activités en faveur de l'innovation.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné à :

- l'octroi de subventions à l'investissement, à hauteur de 1'000'000 francs ;

- l'octroi de subventions d'exploitation à hauteur de 2'000'000 francs.

**Art. 5** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 20'000'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2019 à 2025 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour soutenir des projets de modernisation ou de développement des capacités industrielles de PME (investissement dans l'outil et les méthodes de production).

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné à l'octroi de prêts sans intérêts.

**Art. 6** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 5'800'000 francs est accordé au Conseil d'État durant les exercices 2019 à 2024 dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations, destiné au financement d'études préalables en vue d'investissements futurs dans les domaines de la mobilité, des établissements médico-sociaux, de l'Université et de l'enseignement post-obligatoire.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné au financement d'études (charges salariales et mandats) préparant :

- la réalisation du projet cantonal de mobilité (RER, liaison Corcelles-Bôle, littorail, nouvelles gares), à hauteur de 3'800'000 francs ;
- la modernisation des établissements médico-sociaux, à hauteur de 1'000'000 francs ;
- le développement et la rationalisation des infrastructures de l'Université de Neuchâtel, à hauteur de 600'000 francs ;
- l'assainissement des bâtiments de l'enseignement post-obligatoire, à hauteur de 400'000 francs.

**Art. 7** <sup>1</sup>Un crédit d'engagement de 14'000'000 francs est accordé au Conseil d'État dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations pour permettre l'accélération des réformes en cours et la poursuite du programme des réformes de l'État.

<sup>2</sup>Le crédit d'engagement visé à l'alinéa premier est destiné au financement de biens et services, de charges salariales et de subventions :

- en faveur de la conduite, de l'accompagnement et de la réalisation de projets dans les domaines de la formation professionnelle et de l'éducation, du soutien et de la protection à la jeunesse, de la santé, et des addictions, durant les exercices 2019 à 2023, à hauteur de 8.600.000 francs ;
- en faveur de la poursuite, durant les exercices 2019 à 2022, du programme de réformes de l'État (NE 2.0), à hauteur de 5.400.000 francs.

**Art. 8** <sup>1</sup>Les crédits visés par les articles 1 à 6, à l'exception des subventions et charges d'exploitation prévues par les articles premier et 4, sont enregistrés au compte des investissements, au besoin en dérogation aux limites prévues par les articles 30 et suivants de la LFinEC relatives au frein à l'endettement et conformément aux articles 30, al. 4 et 31 de la LFinEC.

<sup>2</sup>Ils sont amortis conformément aux dispositions de la LFinEC et de son règlement général d'exécution.

**Art. 9** <sup>1</sup>Les dépenses engagées en vertu de l'article 7, ainsi que les subventions et charges d'exploitation prévues par les articles premier et 4, sont portées à charge du

compte de résultat et peuvent faire l'objet d'un prélèvement équivalent à la réserve de politique conjoncturelle prévue par l'art. 50 LFinEC<sup>1</sup>.

**Art. 10** <sup>1</sup>Le Conseil d'État décide de la répartition des engagements visés par les articles premier à 6 en crédits-cadres, en crédits d'objets, respectivement en crédits d'études.

<sup>2</sup>Il délègue la compétence d'exécution au département concerné pour chaque crédit d'objet ou crédit d'étude.

**Art. 11** <sup>1</sup>Le Conseil d'État rend compte au moins une fois par an à la commission de gestion du Grand Conseil de l'engagement des dépenses prévues par le présent décret et de l'avancement des projets.

**Art. 12** Le Conseil d'État est autorisé à se procurer, éventuellement par voie d'emprunt, les moyens nécessaires à l'exécution du présent décret.

**Art. 13** <sup>1</sup>Le présent décret est soumis au référendum facultatif.

<sup>2</sup>Le Conseil d'État pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil :  
*Le président, La secrétaire générale,*

---

<sup>1</sup> 50, al. 3, lettre d) selon modification proposée au Grand Conseil dans rapport 18.033

---

## **Décret** **portant attribution d'un montant de 22'000'000 francs à la réserve** **de politique conjoncturelle**

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*  
vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014,  
sur la proposition du Conseil d'État, du 3 décembre 2018,  
*décède :*

**Article premier** Un montant de 22'000'000 francs est attribué à la réserve de politique conjoncturelle au sens de l'article 50 LFinEC, par le biais d'une réaffectation des plus-values comptables enregistrées lors du passage aux normes du MCH2 dans la réserve de retraitement du patrimoine administratif.

**Art. 2** <sup>1</sup>Le Conseil d'État pourvoit à l'exécution du présent décret.

<sup>2</sup>Le présent décret n'entrera en vigueur que si le décret portant octroi, dans le cadre d'un programme d'impulsion et de transformations, de différents crédits d'engagement, adopté ce jour par le Grand Conseil, est promulgué. Dans ce cas, le Conseil d'État fixera la date d'entrée en vigueur du présent décret. Dans le cas contraire, le présent décret sera caduc de plein droit.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil :  
*Le président,* *La secrétaire générale,*

## Conséquences financières des crédits d'engagements relatifs au soutien à l'investissement par des tiers

### 2.1.1. Crédit d'engagement en faveur de la politique régionale cantonale

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024           | 2025           | Totaux            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                   |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                |                | -                 |
| Subventions cantonales                                                                  | 800'000          | 1'000'000        | 200'000          | -                | -                | -              | -              | 2'000'000         |
| Subventions fédérales                                                                   |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                   |
| Prêts                                                                                   | -                | 1'500'000        | 500'000          | 2'000'000        | 1'000'000        | 500'000        | 500'000        | 6'000'000         |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   | -                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                 |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                            |                  |                  | -60'000          | -80'000          | -160'000         | -200'000       | -220'000       | -720'000          |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>800'000</b>   | <b>2'500'000</b> | <b>640'000</b>   | <b>1'920'000</b> | <b>840'000</b>   | <b>300'000</b> | <b>280'000</b> | <b>7'280'000</b>  |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                   |
| Amortissements (15 années)                                                              |                  | 53'300           | 120'000          | 133'300          | 133'300          | 133'300        | 133'300        | 706'500           |
| Charges salariales 30                                                                   | 100'000          | 150'000          | 150'000          | 150'000          | 150'000          | 150'000        | -              | 850'000           |
| BSM 31                                                                                  | 350'000          | 400'000          | 300'000          | 50'000           | 50'000           | -              | -              | 1'150'000         |
| Subventions 36                                                                          | 400'000          | 800'000          | 700'000          | 850'000          | 850'000          | 400'000        | -              | 4'000'000         |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>850'000</b>   | <b>1'403'300</b> | <b>1'270'000</b> | <b>1'183'300</b> | <b>1'183'300</b> | <b>683'300</b> | <b>133'300</b> | <b>6'706'500</b>  |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                   |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>1'650'000</b> | <b>3'850'000</b> | <b>1'790'000</b> | <b>2'970'000</b> | <b>1'890'000</b> | <b>850'000</b> | <b>280'000</b> | <b>13'280'000</b> |

### 2.1.2. Crédit d'engagement en faveur de l'accélération du projet d'agglomération

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019     | 2020           | 2021           | 2022             | 2023             | 2024             | 2025             | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |          |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 |          |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| Subventions cantonales                                                                  | -        | 200'000        | 800'000        | 1'100'000        | 1'100'000        | 1'600'000        | 2'200'000        | 7'000'000        |
| Subventions fédérales                                                                   | -        |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| Prêts                                                                                   | -        |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   | -        |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                            |          |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>-</b> | <b>200'000</b> | <b>800'000</b> | <b>1'100'000</b> | <b>1'100'000</b> | <b>1'600'000</b> | <b>2'200'000</b> | <b>7'000'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |          |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Amortissements (20 années)                                                              |          | -              | 10'000         | 50'000           | 105'000          | 160'000          | 240'000          | 565'000          |
| Charges salariales 30                                                                   |          |                |                |                  |                  |                  |                  | -                |
| BSM 31                                                                                  | -        | -              | -              | -                | -                | -                | -                | -                |
| Subventions 36                                                                          | -        | -              | -              | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>-</b> | <b>-</b>       | <b>10'000</b>  | <b>50'000</b>    | <b>105'000</b>   | <b>160'000</b>   | <b>240'000</b>   | <b>565'000</b>   |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |          |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>-</b> | <b>200'000</b> | <b>800'000</b> | <b>1'100'000</b> | <b>1'100'000</b> | <b>1'600'000</b> | <b>2'200'000</b> | <b>7'000'000</b> |

### 2.1.3. Crédit d'engagement en faveur de l'adaptation des infrastructures de transports

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019           | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024           | 2025           | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 |                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                |
| Subventions cantonales                                                                  | 500'000        | 1'000'000        | 1'500'000        | 2'000'000        | 2'000'000        | -              | -              | 7'000'000        |
| Subventions fédérales                                                                   | -              | -                | -                | -                | -                | -              | -              | -                |
| Prêts                                                                                   | -              | -                | -                | -                | -                | -              | -              | -                |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   | -              | -                | -                | -                | -                | -              | -              | -                |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                            |                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>500'000</b> | <b>1'000'000</b> | <b>1'500'000</b> | <b>2'000'000</b> | <b>2'000'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>7'000'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |
|                                                                                         |                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                |
| Amortissements (20 années)                                                              |                | 25'000           | 75'000           | 150'000          | 250'000          | 350'000        | 350'000        | 1'200'000        |
| Charges salariales 30                                                                   |                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                |
| BSM 31                                                                                  | -              | -                | -                | -                | -                | -              | -              | -                |
| Subventions 36                                                                          | -              | -                | -                | -                | -                | -              | -              | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>-</b>       | <b>25'000</b>    | <b>75'000</b>    | <b>150'000</b>   | <b>250'000</b>   | <b>350'000</b> | <b>350'000</b> | <b>1'200'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                |                  |                  |                  |                  |                |                |                  |
|                                                                                         |                |                  |                  |                  |                  |                |                | -                |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>500'000</b> | <b>1'000'000</b> | <b>1'500'000</b> | <b>2'000'000</b> | <b>2'000'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>7'000'000</b> |

### 2.1.4. Crédit d'engagement en faveur du soutien à l'innovation

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019             | 2020           | 2021           | 2022           | 2023          | 2024          | 2025          | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                  |                |                |                |               |               |               |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| Subventions cantonales                                                                  | 1'000'000        | -              | -              | -              | -             | -             | -             | 1'000'000        |
| Subventions fédérales                                                                   | -                | -              | -              | -              | -             | -             | -             | -                |
| Prêts                                                                                   |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   | -                | -              | -              | -              | -             | -             | -             | -                |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                            |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>1'000'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>1'000'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                  |                |                |                |               |               |               |                  |
|                                                                                         |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| Amortissements/subvention (15 années)                                                   |                  | 66'700         | 66'700         | 66'700         | 66'700        | 66'700        | 66'700        | 400'200          |
| Charges salariales 30                                                                   |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| BSM 31                                                                                  | -                | -              | -              | -              | -             | -             | -             | -                |
| Subventions 36                                                                          | 800'000          | 600'000        | 400'000        | 200'000        | -             | -             | -             | 2'000'000        |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>800'000</b>   | <b>666'700</b> | <b>466'700</b> | <b>266'700</b> | <b>66'700</b> | <b>66'700</b> | <b>66'700</b> | <b>2'400'200</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                  |                |                |                |               |               |               |                  |
|                                                                                         |                  |                |                |                |               |               |               | -                |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>1'800'000</b> | <b>600'000</b> | <b>400'000</b> | <b>200'000</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>3'000'000</b> |



## 2.1.5. Crédit d'engagement en faveur du développement économique

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023           | 2024              | 2025              | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                  |                  |                  |                  |                |                   |                   |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 |                  |                  |                  |                  |                |                   |                   | -                |
| Subventions cantonales                                                                  | -                | -                | -                | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| Subventions fédérales                                                                   | -                | -                | -                | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| Prêts                                                                                   | 4'000'000        | 4'000'000        | 4'000'000        | 4'000'000        | 4'000'000      | -                 | -                 | 20'000'000       |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   |                  | -                |                  | -                |                |                   |                   | -                |
| Remboursement prêts (5 ans)                                                             | -                | -800'000         | -1'600'000       | -2'400'000       | -3'200'000     | -4'000'000        | -3'200'000        | -15'200'000      |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>4'000'000</b> | <b>3'200'000</b> | <b>2'400'000</b> | <b>1'600'000</b> | <b>800'000</b> | <b>-4'000'000</b> | <b>-3'200'000</b> | <b>4'800'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                  |                  |                  |                  |                |                   |                   |                  |
|                                                                                         |                  | -                |                  | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| Amortissements (5 années)                                                               |                  |                  |                  | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| Charges salariales 30                                                                   |                  |                  |                  |                  |                |                   |                   | -                |
| BSM 31                                                                                  | -                | -                | -                | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| Subventions 36                                                                          | -                | -                | -                | -                | -              | -                 | -                 | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>         |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                  |                  |                  |                  |                |                   |                   |                  |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>4'000'000</b> | <b>3'200'000</b> | <b>2'400'000</b> | <b>1'600'000</b> | <b>800'000</b> | <b>-4'000'000</b> | <b>-3'200'000</b> | <b>4'800'000</b> |

À relever qu'une partie des prêts avait initialement été intégrée dans un crédit à solliciter de 8 millions de francs (dont 1 mios à engager sur l'exercice 2019), annoncé avec le budget 2019 du NECO et qui ne sera finalement pas sollicité. La volonté étant de couvrir d'emblée une période plus étendue.

## Conséquences financières des crédits d'engagement relatifs au financement d'études préalables à des investissements futurs

### 2.2.1. Réalisation du RER neuchâtelois

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019           | 2020           | 2021             | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                |                |                  |                |                |                |                |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 | 200'000        | 600'000        | 1'250'000        | 450'000        | 650'000        | 650'000        | -              | 3'800'000        |
| Subventions cantonales                                                                  |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| Subventions fédérales                                                                   |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| Prêts                                                                                   |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| Subventions fédérales redistribuées                                                     |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| Remboursement prêts                                                                     |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>200'000</b> | <b>600'000</b> | <b>1'250'000</b> | <b>450'000</b> | <b>650'000</b> | <b>650'000</b> | <b>-</b>       | <b>3'800'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                |                |                  |                |                |                |                |                  |
| Amortissements (4 années)                                                               |                | 25'000         | 200'000          | 375'000        | 425'000        | 562'500        | 700'000        | 2'287'500        |
| Charges salariales_30                                                                   |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| BSM_31                                                                                  |                |                |                  |                |                |                |                | -                |
| Subventions_36                                                                          | -              | -              | -                | -              | -              | -              | -              | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>-</b>       | <b>25'000</b>  | <b>200'000</b>   | <b>375'000</b> | <b>425'000</b> | <b>562'500</b> | <b>700'000</b> | <b>2'287'500</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                |                |                  |                |                |                |                |                  |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>200'000</b> | <b>600'000</b> | <b>1'250'000</b> | <b>450'000</b> | <b>650'000</b> | <b>650'000</b> | <b>-</b>       | <b>3'800'000</b> |

### 2.2.2. Crédit d'engagement en faveur de la modernisation du parc EMS

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) Modernisation du parc EMS | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | Totaux           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                                               |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                                           | 250'000        | 250'000        | 250'000        | 250'000        |                |                |                | 1'000'000        |
| Subventions cantonales                                                                                            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -                |
| Subventions fédérales                                                                                             |                |                |                |                |                |                |                | -                |
| Prêts                                                                                                             | -              | -              | -              | -              | -              |                |                | -                |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                                             | -              |                |                |                |                |                |                | -                |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                                                      |                |                | -              | -              | -              | -              | -              | -                |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                                            | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>1'000'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                                 |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Amortissements (5 années)                                                                                         |                | 50'000         | 100'000        | 150'000        | 150'000        | 150'000        | 150'000        | 750'000          |
| Charges salariales_30                                                                                             |                |                |                |                |                |                |                | -                |
| BSM_31                                                                                                            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -                |
| Subventions_36                                                                                                    |                |                |                |                |                |                |                | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                                       | <b>-</b>       | <b>50'000</b>  | <b>100'000</b> | <b>150'000</b> | <b>150'000</b> | <b>150'000</b> | <b>150'000</b> | <b>750'000</b>   |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                                    |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| <b>Solde</b>                                                                                                      | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>250'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>1'000'000</b> |

Le budget 2019 annonçait un crédit à solliciter pour un montant de 30 millions de francs, destiné à soutenir la modernisation du parc d'EMS. Ce crédit ne sera sollicité qu'au terme des études et mandats envisagés dans le présent rapport vraisemblablement en 2020.

## 2.2.3. Crédit d'engagement « soutien aux investissements de l'Université »

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025          | Totaux         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                     |                |                |                |                |                |                |               |                |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                 | 200'000        | 200'000        | 200'000        | -              | -              | -              | -             | 600'000        |
| Subventions cantonales                                                                  | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -              |
| Subventions fédérales                                                                   | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -              |
| Prêts                                                                                   | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -              |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                   | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -              |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -              |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                  | <b>200'000</b> | <b>200'000</b> | <b>200'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>      | <b>600'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                |                |                |                |                |                |               |                |
| Amortissements (5 années)                                                               |                | 40'000         | 80'000         | 120'000        | 120'000        | 120'000        | 80'000        | 560'000        |
| Charges salariales _30                                                                  |                |                |                |                |                |                |               | -              |
| BSM _31                                                                                 |                |                |                |                |                |                |               | -              |
| Subventions _36                                                                         |                |                |                |                |                |                |               | -              |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>-</b>       | <b>40'000</b>  | <b>80'000</b>  | <b>120'000</b> | <b>120'000</b> | <b>120'000</b> | <b>80'000</b> | <b>560'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                |                |                |                |                |                |               |                |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>200'000</b> | <b>200'000</b> | <b>200'000</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>      | <b>600'000</b> |

## 2.2.4. Crédit d'engagement en faveur de l'assainissement des bâtiments de l'enseignement post-obligatoire

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) Assainissements bâtiments | 2019           | 2020           | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | Totaux         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Compte des investissements :</b>                                                                               |                |                |               |               |               |               |               |                |
| Mandats, honoraires, charges salariales                                                                           | 235'000        | 165'000        | -             | -             |               |               |               | 400'000        |
| Subventions cantonales                                                                                            | -              | -              | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Subventions fédérales                                                                                             |                |                |               |               |               |               |               | -              |
| Prêts                                                                                                             | -              | -              | -             | -             | -             |               |               | -              |
| - Subventions fédérales redistribuées                                                                             | -              |                | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Remboursement prêts (25 ans)                                                                                      |                |                | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| <b>Dépenses nettes</b>                                                                                            | <b>235'000</b> | <b>165'000</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>400'000</b> |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                                 |                |                |               |               |               |               |               |                |
| Amortissements (5 années)                                                                                         |                | 47'000         | 80'000        | 80'000        | 80'000        | 80'000        | 33'000        | 400'000        |
| Charges salariales _30                                                                                            | -              | -              | -             | -             | -             |               |               | -              |
| BSM _31                                                                                                           |                |                |               |               |               |               |               | -              |
| Subventions _36                                                                                                   |                |                |               |               |               |               |               | -              |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                                       | <b>-</b>       | <b>47'000</b>  | <b>80'000</b> | <b>80'000</b> | <b>80'000</b> | <b>80'000</b> | <b>33'000</b> | <b>400'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                                    |                |                |               |               |               |               |               |                |
| <b>Solde</b>                                                                                                      | <b>235'000</b> | <b>165'000</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>400'000</b> |

## Mesures concernées par le crédit d'engagement relatif à l'accélération des réformes en cours (chapitre 3.1.)

### Centre de formation professionnelle

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | <p>Dans le prolongement du pôle de formation professionnelle technique neuchâtelois en activité depuis la rentrée 2017, le Conseil d'État compte poursuivre le développement de synergies entre trois centres cantonaux de formation professionnelle existants. Il entend ainsi créer un Centre cantonal de formation professionnelle (CPNE), comprenant différents pôles de compétences organisés par domaines de formation. D'ici 2025, l'implémentation d'une nouvelle structure de gouvernance (direction et administration) sera effective. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Programme de législature 2018-2021. Il aboutira à la création de pôles de compétences à l'échelle cantonale, confirmant ainsi la volonté du gouvernement d'organiser le canton comme un seul espace. Dans la conduite de ce projet, il s'agit aussi de rechercher une meilleure lisibilité dans l'offre de formations et de continuer à rationaliser les structures. Ces pôles de compétences remplaceront progressivement les structures existantes au profit d'un établissement de formation professionnelle multi-sites organisé à l'échelle cantonale. Ainsi, les appellations des structures existantes seront appelées à changer.</p> <p>Avec un peu plus de 7'000 élèves et un budget de environ 81 millions de francs, le CPNE comptera 670 postes de travail, soit une taille un peu supérieure à la police (470 postes), comparable au CNP (650 postes) et un peu inférieure à l'Université (780 postes).</p> <p>Avec la création du CPNE, le Conseil d'État réalise concrètement ses engagements annoncés en novembre 2015 dans le cadre de son plan d'action et des mesures d'assainissement financières. Ce projet vise aussi à continuer à promouvoir avec énergie la formation professionnelle, l'excellence et la pérennisation des savoir-faire neuchâtelois reconnus internationalement.</p> |
| Calendrier :          | <p>The diagram is a horizontal timeline titled 'Planification' with dates from 01/01/19 to 01/01/25. It features three main task bars: a blue bar for 'Création du centre de profit CPNE + Logo' (01/01/19 to 01/08/19), a yellow bar for 'Intégration pôle technique' (01/01/19 to 01/01/21), and a blue bar for 'Définition des pôles et du planning d'implémentation' (01/01/19 to 01/01/20). A yellow bar for 'Création des pôles et intégration dans CPNE' spans from 01/01/20 to 01/01/22. A blue bar for 'Harmonisation des modes de fonctionnement et finalisation de la structure administrative CPNE' spans from 01/01/20 to 01/01/24. A yellow bar for 'Optimisation et finalisation' spans from 01/01/22 to 01/01/25.</p> <p>19.09.2018 4</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– chef-fe de projet à raison d'un EPT pendant 4 ans, soit 520'000 francs ;</li> <li>–mandats d'études à raison de 80'000 francs pendant 4 ans, soit 320'000 francs.</li> </ul> <p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– accompagnement des collaboratrices et collaborateurs au changement, à raison de 65'000 francs pendant 4 ans, soit 260'000 francs</li> </ul> <p><b>Soit au total 1'100'000 francs</b></p>                                                                                                                                                                                       |
| Retour sur invest. :  | <p>Ce projet permettra notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'optimiser l'organisation, à travers une rationalisation des processus et un ordonnancement des fonctions qui permettront de réduire les coûts en concentrant les moyens et les compétences ;</li> <li>– d'améliorer la lisibilité du système cantonal de la formation professionnelle (communication centralisée) ;</li> <li>– de favoriser l'orientation, le choix professionnel et la transition entre l'école obligatoire et la formation professionnelle ;</li> <li>– de redéfinir les rôles et des responsabilités des divers acteurs concernés ;</li> <li>– d'harmoniser les bonnes pratiques.</li> </ul> |
| Remarques :           | Modification législative nécessaire, inscription du CPNE dans le décret sur les établissements scolaires de la formation professionnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) CPNE |      |                |                |                |                |      |      |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|------|------------------|
|                                                                                              | 2019 | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024 | 2025 | Totaux           |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                            |      |                |                |                |                |      |      |                  |
| Amortissements (5 années)                                                                    |      | -              | -              | -              | -              | -    | -    | -                |
| Charges salariales 30                                                                        | -    | 130'000        | 130'000        | 130'000        | 130'000        |      |      | 520'000          |
| BSM 31                                                                                       | -    | 145'000        | 145'000        | 145'000        | 145'000        |      |      | 580'000          |
| Subventions 36                                                                               |      |                |                |                |                |      |      | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                  | -    | <b>275'000</b> | <b>275'000</b> | <b>275'000</b> | <b>275'000</b> | -    | -    | <b>1'100'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                               |      |                |                |                |                |      |      |                  |
| Solde                                                                                        | -    | 275'000        | 275'000        | 275'000        | 275'000        | -    | -    | 1'100'000        |

À relever que ces dépenses avaient initialement été intégrées dans un crédit à solliciter de 2,9 millions de francs (dont 300'000.- à engager sur l'exercice 2019), annoncé avec le budget 2019 du SFPO et qui ne sera finalement pas sollicité. Les 1,8 millions de francs restants portaient sur des coûts de locaux et de déménagements et seront en principe intégrés aux budgets courants.

## Éducation numérique

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | À l'instar des autres cantons romands, Neuchâtel se trouve face au défi majeur de préparer sa jeunesse à se faire une place en tant qu'acteur-trice social-e, culturel-le, civique et économique dans une société où le numérique omniprésent implique dès maintenant une prise de décisions dans un esprit d'équité.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Calendrier :          | 2019-2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– équipe de projet à raison de chef-fe-s de projet, 2 EPT, durant 4 ans, soit 1'040'000 francs.</li> </ul> <p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– accompagnement du corps enseignant à raison de 25'000 francs pendant 4 ans, soit 100'000 francs ;</li> <li>– formation du personnel à raison de 125'000 francs pendant 4 ans, soit 500'000 francs ;</li> <li>– coordination et communication durant 4 ans : 120'000 francs</li> </ul> <p><b>Soit au total 1'760'000 francs</b></p> |
| Retour sur invest. :  | Pas chiffrable mais indéniable pour la société neuchâteloise dans son ensemble.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Remarques :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023     | 2024     | 2025     | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|------------------|
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                |                |                |                |          |          |          |                  |
| Amortissements                                                                          |                | -              | -              | -              | -        | -        | -        | -                |
| Charges salariales 30                                                                   | 385'000        | 385'000        | 385'000        | 385'000        | -        | -        | -        | 1'540'000        |
| BSM 31                                                                                  | 55'000         | 55'000         | 55'000         | 55'000         | -        | -        | -        | 220'000          |
| Subventions 36                                                                          | -              |                |                |                |          |          |          | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'760'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                |                |                |                |          |          |          |                  |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>440'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'760'000</b> |

## Dispositif de soutien et de protection de la jeunesse (SPEJ)

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | <p>La modernisation initiée par le CE, menée en partenariat avec les institutions d'éducation spécialisée et les structures délivrant des prestations ambulatoires, induira à son terme une économie annuelle de 3 millions de francs.</p> <p>La période transitoire, qui se terminera en 2021, implique des dépenses supplémentaires afin de développer les prestations alternatives au placement en institution et mettre sur pied des mesures complémentaires destinées à renforcer le tissu familial.</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Calendrier :          | 2019-2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– conduite du volet « réforme du dispositif de placement » (1 EPT durant 3 ans), soit 390'000 francs ;</li> <li>– conduite des volets « soutien à la parentalité » et « familles d'accueil » (1 EPT durant 3 ans), soit 390'000 francs ;</li> </ul> <p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– accompagnement des assistant-e-s sociaux/ales à raison de 25'000 francs par an durant 3 ans, soit 75'000 francs ;</li> <li>– Formation du personnel des institutions partenaires, à raison de 200'000 francs durant 3 ans, soit 600'000 francs ;</li> <li>– Coordination et communication durant 3 ans, soit 90'000 francs.</li> </ul> <p><b>Soit au total 1'545'000 francs</b></p> |
| Retour sur invest. :  | Economie annuelle de 3 millions.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Remarques :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) |                |                |                |          |          |          |          |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|------------------|
|                                                                                         | 2019           | 2020           | 2021           | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | Totaux           |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                       |                |                |                |          |          |          |          |                  |
| Amortissements                                                                          |                | -              | -              | -        | -        | -        | -        | -                |
| Charges salariales 30                                                                   | 200'000        | 200'000        | 200'000        | -        | -        | -        | -        | 600'000          |
| BSM 31                                                                                  | 55'000         | 55'000         | 55'000         | -        | -        | -        | -        | 165'000          |
| Subventions 36                                                                          | 260'000        | 260'000        | 260'000        | -        | -        | -        | -        | 780'000          |
| <b>Total charges nettes</b>                                                             | <b>515'000</b> | <b>515'000</b> | <b>515'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'545'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                          |                |                |                |          |          |          |          |                  |
| <b>Solde</b>                                                                            | <b>515'000</b> | <b>515'000</b> | <b>515'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'545'000</b> |

## Refonte du système de santé

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | Amélioration de la coordination et de la continuité des soins, développement des instruments de pilotage et repositionnement du SCSP ainsi qu'intégration des méthodes de planification des domaines santé et hébergement adulte LAI.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Calendrier :          | 2019 – 2024 (en incluant les éventuels travaux de fusion d'entités)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– chef de projet durant 3 ans, soit 435'000 francs</li> <li>– mandats d'études est. 30'000.-/an, soit 90'000 francs</li> <li>–</li> </ul> <p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– accompagnement des collaboratrices et collaborateurs concernés : accompagnement du changement et formation à raison de 30'000 francs/an, soit 90'000 francs</li> <li>– Comité de pilotage 10'000 francs/an durant trois ans, soit 30'000 francs.</li> </ul> <p><b>Soit au total : 645'000 francs</b></p>                       |
| Retour sur invest. :  | <p>L'amélioration de la coordination et de la continuité des soins permet des interventions plus pertinentes auprès des patients et évite des journées d'hospitalisations ou d'institutionnalisation inutiles.</p> <p>Le renforcement du rôle de pilotage du SCSP permettra une meilleure affectation et une limitation de la croissance des ressources publiques.</p> <p>L'intégration des méthodes de planification doit également contribuer à une meilleure visibilité des moyens engagés, faciliter les choix politiques et, dans la durée, participer aussi à la limitation des charges publiques.</p> |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement<br>(en francs) Refonte système de santé |      |                |                |                |      |      |      | Totaux         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------|----------------|------|------|------|----------------|
|                                                                                                                     | 2019 | 2020           | 2021           | 2022           | 2023 | 2024 | 2025 |                |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                                   |      |                |                |                |      |      |      |                |
| Amortissements                                                                                                      | -    | -              | -              | -              | -    | -    | -    | -              |
| Charges salariales 30                                                                                               | -    | 30'000         | 30'000         | 30'000         | -    | -    | -    | 90'000         |
| BSM 31                                                                                                              | -    | 180'000        | 180'000        | 195'000        | -    | -    | -    | 555'000        |
| Subventions 36                                                                                                      | -    | -              | -              | -              | -    | -    | -    | -              |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                                         | -    | <b>210'000</b> | <b>210'000</b> | <b>225'000</b> | -    | -    | -    | <b>645'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                                      |      |                |                |                |      |      |      |                |
| <b>Solde</b>                                                                                                        | -    | <b>210'000</b> | <b>210'000</b> | <b>225'000</b> | -    | -    | -    | <b>645'000</b> |



## Réorientation du dispositif d'hébergement médico-social :

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | <p>Au terme de l'analyse de la situation des établissements médico-sociaux du canton et de l'estimation de la valeur économique de leurs infrastructures, il est estimé que plus d'un quart des établissements actuels sont appelés à cesser leurs activités à moyen terme, pour des motifs liés à la retraite des propriétaires, à la vétusté des infrastructures, à des difficultés économiques et financières ou aux coûts excessifs à engager pour adapter les infrastructures aux besoins d'une population moins autonome et davantage atteinte dans sa santé.</p> <p>Le Conseil d'Etat entend anticiper et accompagner ce processus d'adaptation du dispositif de prise en charge médico-sociale et engager des ressources pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) soutenir les directions dans la définition d'un projet alternatif, une reconversion professionnelle ou la préparation de la retraite ;</li> <li>b) accompagner les personnels concernés dans la transition qui leur sera imposée, favoriser au besoin les reconversions ;</li> <li>c) accompagner les résidents et leur famille, au besoin et le moment venu, en vue d'éventuels transferts dans d'autres établissements;</li> <li>d) soutenir la valorisation des bâtiments dont l'exploitation est appelée à cesser en tant qu'établissement médico-social.</li> </ul> |
| Calendrier :          | 2019 - 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Dépenses envisagées : | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 400'000 francs, pour une quinzaine d'établissements</li> <li>b) 200'000 francs sans l'éventuelle participation à des indemnités pour suppression de poste</li> <li>c) 500'000 francs, pour une quinzaine d'établissements</li> <li>d) 100'000 francs.</li> </ul> <p><b>Soit au total, 1'200'000 francs</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement<br>(en francs) Réorientation dispositif médico-social |                |                |                |                |          |          |          | Totaux           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|------------------|
|                                                                                                                                   | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023     | 2024     | 2025     |                  |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                                                 |                |                |                |                |          |          |          |                  |
| Amortissements                                                                                                                    |                | -              | -              | -              | -        | -        | -        | -                |
| Charges salariales 30                                                                                                             |                | -              | -              | -              | -        | -        | -        | -                |
| BSM 31                                                                                                                            |                | -              | -              | -              | -        | -        | -        | -                |
| Subventions 36                                                                                                                    | 300'000        | 300'000        | 300'000        | 300'000        | -        | -        | -        | 1'200'000        |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                                                       | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'200'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                                                    |                |                |                |                |          |          |          |                  |
| <b>Solde</b>                                                                                                                      | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>300'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'200'000</b> |

## Centre neuchâtelois de psychiatrie

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | Le Centre neuchâtelois de psychiatrie recentre ses activités sur un seul site d'hospitalisation, favorise les prises en charge ambulatoires et les regroupe sur deux sites principaux, développe ses équipes mobiles et ses prestations d'expertise. Il transfère progressivement à d'autres partenaires ses activités d'hébergement et ses ateliers. Des réductions de coûts très importantes sont attendues de ces réformes, mais des coûts limités dans le temps sont à prévoir du fait des réductions de recettes qui interviennent avant les réductions de charges, des coûts de transformation, d'aménagement et de déménagement, des mesures d'accompagnement des personnels impliqués, des patients et de leurs familles. Des coûts de conduite de projet sont aussi attendus. Les coûts relatifs aux indemnités pour changement ou suppression de fonction ne peuvent pas être estimés à ce stade. |
| Calendrier :          | 2019 - 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chef-fe de projet durant 3 ans, soit 420'000 francs</li> </ul> <p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accompagner les personnel dans les phases de transition : à charge de l'institution, dans le cadre des budgets existants ;</li> <li>- accompagner les résidents et leur famille, au besoin et le moment venu, en vue d'éventuels transferts dans d'autres institutions, environ 50'000 francs</li> </ul> <p>Coûts de transition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intégrés aux budgets courants</li> </ul> <p><b>Soit au total : 470'000 francs</b></p>                                                                                                                                                                                                                                   |
| Retour sur invest. :  | Le recentrage du CNP sur un nombre restreint de lieux générera des économies dans ses coûts de fonctionnement, en particulier logistiques. Le développement des prises en charge ambulatoires réduira en outre les coûts hospitaliers et d'hébergement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Remarques :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) CNP |                |                |                |          |          |          |          |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
|                                                                                             | 2019           | 2020           | 2021           | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | Totaux         |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                           |                |                |                |          |          |          |          |                |
| Amortissements                                                                              |                | -              | -              | -        | -        | -        | -        | -              |
| Charges salariales 30                                                                       | 140'000        | 140'000        | 140'000        | -        | -        | -        | -        | 420'000        |
| BSM 31                                                                                      | 50'000         | -              | -              | -        | -        | -        | -        | 50'000         |
| Subventions 36                                                                              |                | 0              | 0              | 0        | 0        | 0        | -        | -              |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                 | <b>190'000</b> | <b>140'000</b> | <b>140'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>470'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                              |                |                |                |          |          |          |          |                |
| <b>Solde</b>                                                                                | <b>190'000</b> | <b>140'000</b> | <b>140'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>470'000</b> |

## Dispositif cantonal en matière d'addiction (DNA)

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | La mise en place du DNA a passé par la fusion de la Fondation Goéland et de la Fondation Neuchâtel Addictions, donnant naissance, début 2017, à la Fondation Addiction Neuchâtel (AN). Cette dernière a ensuite absorbé l'activité du Devens, une institution jusqu'ici tenue par l'Armée du Salut. L'objectif financier assigné à AN est une diminution des charges d'exploitation de 2,3 millions (sur plus de 12 millions en 2016). La suppression de 20 places résidentielles est en cours, contribuant, pour une part essentielle, à cette réduction des charges. Malgré l'encourageante progression de la restructuration, la suppression des places contribuant à la diminution des charges entraîne également une diminution des recettes. Or, ces deux phénomènes ne suivent pas le même rythme. Les charges de personnel interviennent progressivement. Pendant un temps, elles ne sont pas suffisantes pour compenser la baisse des recettes qui intervient, elle, immédiatement. Il en résulte une péjoration financière momentanée inhérente au processus de réforme en cours. D'autre part, la réunion des trois entités induit des frais importants de fusion et de transfert de patrimoine. |
| Calendrier :          | 2019 - 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dépenses envisagées : | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertes de recettes : 225'000 francs</li> <li>- reprise d'actifs (Devens) : 390'000 francs</li> <li>- coûts informatiques : 150'000 francs</li> <li>- Mesures transitoires RH : 120'000 francs</li> <li>- Frais administratifs : 100'000 francs</li> <li>- Frais immobiliers : 15'000 francs</li> </ul> <p><b>Soit 1'000'000 francs</b>, (à raison de 600'000.- en 2019 et 400'000.- en 2020).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Retour sur invest. :  | 2,3 millions dès 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement (en francs) DNA | 2019           | 2020           | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | Totaux           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                           |                |                |          |          |          |          |          |                  |
| Amortissements                                                                              |                | -              | -        | -        | -        | -        | -        | -                |
| Charges salariales 30                                                                       | -              | -              | -        | -        | -        | -        | -        | -                |
| BSM 31                                                                                      | -              | -              | -        | -        | -        | -        | -        | -                |
| Subventions 36                                                                              | 600'000        | 400'000        | 0        | 0        | 0        | 0        | -        | 1'000'000        |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                 | <b>600'000</b> | <b>400'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'000'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                              |                |                |          |          |          |          |          |                  |
| <b>Solde</b>                                                                                | <b>600'000</b> | <b>400'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>1'000'000</b> |

## Redéfinition des prestations sociales

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description du projet | <p>La redéfinition des prestations sociales sous condition de ressources est un train de réformes décrit dans le rapport d'information du Conseil d'État au Grand Conseil 18.034 actuellement en traitement au sein d'une commission ad hoc.</p> <p>L'ensemble du train de réformes est piloté par le DEAS et le SASO, en collaboration avec de nombreux partenaires étatiques, communaux, paraétatiques et privés. L'ambition est de déployer les quatre réformes qui le composent d'ici à la fin de la législature.</p> <p>Les enjeux globaux sont colossaux, puisqu'ils impactent fondamentalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des prestations délivrées à plus de 40'000 bénéficiaires</li> <li>- l'organisation du SASO, mais aussi des services sociaux communaux et des services sociaux du domaine de l'asile, qui totalisent plusieurs centaines de collaboratrices et collaborateurs</li> <li>- des flux financiers de plus de 250 millions de francs par an.</li> </ul> <p>Les deux premières réformes (« briques ») portent sur les subsides d'assurance-maladie et les avances sur contribution d'entretiens. Elles ne nécessitent pas de modifications légales et se déploieront dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019. La conduite de ces réformes a été assumée sans ressource supplémentaire.</p> <p>Les deux réformes suivantes portent sur l'aide sociale (projet RAISONE) et l'introduction d'une prestation complémentaire cantonale. RAISONE est d'ores et déjà en cours et se déploiera progressivement jusqu'à l'introduction de la prestation complémentaire cantonale, qui est quant à elle en phase de conceptualisation en vue d'une implémentation à l'horizon 2020/2021.</p> <p>Afin de pouvoir respecter les délais très ambitieux fixés par le Conseil d'État, un renforcement ponctuel de la direction du service d'action sociale est indispensable. Il convient de dégager les disponibilités nécessaires à la conduite des projets en déchargeant plusieurs cadres du service, respectivement de renforcer temporairement les capacités de planification, de coordination et d'analyse.</p> <p>Parallèlement, des mandats d'étude doivent être engagés pour établir une conception détaillée et des analyses d'impact prévisionnelles de la future prestation complémentaire cantonale, respectivement pour préparer et accompagner les réorganisations induites du dispositif.</p> <p>Les éventuels investissements et coûts de transition seront analysés en fonction des options retenues et feront, au besoin, l'objet de sollicitations ultérieures parallèlement aux modifications de bases légales.</p> |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calendrier :          | 2019 - 2021.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dépenses envisagées : | <p>Conduite de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 EPT spécialisés pour une durée de 3 ans, en appui de la direction du SASO, soit 480'000 francs ;</li> <li>- Mandats d'étude et de conceptualisation portant sur la prestation complémentaire cantonale, ainsi que de préparation et d'accompagnement des réorganisations, soit 400'000 francs.</li> </ul> <p><b>Soit au total 880'000 francs</b></p>                                                                          |
| Retour sur invest. :  | La concrétisation des réformes doit permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le programme de législature et dans le PFL, soit un impact total avoisinant 10 millions de francs par an, principalement au sein de la facture sociale harmonisée. Les économies générées se répartiront entre l'État les communes (60%/40% environ en fonction des options de détail qui seront retenues). De plus, un impact supplémentaire est attendu à moyen terme sur la dynamique d'évolution des besoins. |

| Incidences financières liées à l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement<br>(en francs) Redéfinition des prestations sociales |                | 2019           | 2020           | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Totaux         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------|------|------|------|------|----------------|
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                                                |                |                |                |      |      |      |      |      |                |
| Amortissements                                                                                                                   |                |                | -              | -    | -    | -    | -    | -    | -              |
| Charges salariales 30                                                                                                            | 120'000        | 240'000        | 120'000        | -    | -    | -    | -    | -    | 480'000        |
| BSM 31                                                                                                                           | 100'000        | 200'000        | 100'000        | -    | -    | -    | -    | -    | 400'000        |
| Subventions 36                                                                                                                   | -              | -              | -              | -    | -    | -    | -    | -    | -              |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                                                      | <b>220'000</b> | <b>440'000</b> | <b>220'000</b> | -    | -    | -    | -    | -    | <b>880'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                                                   |                |                |                |      |      |      |      |      |                |
| <b>Solde</b>                                                                                                                     | <b>220'000</b> | <b>440'000</b> | <b>220'000</b> | -    | -    | -    | -    | -    | <b>880'000</b> |

## **BILAN DU PROGRAMME DE RÉFORMES DE L'ÉTAT (PRE) - PERIODE 2010 – 2018 ET INTENTIONS POUR LA POURSUITE DE CE PROGRAMME ENTRE 2019 ET 2022 (CHAPITRE 3.2.)**

### **1. Historique et rappel des objectifs**

Destiné à optimiser le fonctionnement de l'État et la gouvernance des partenariats, le programme de réformes de l'État se base sur le rapport et le décret 10.002 « Redressement des finances et réforme de l'État » et le décret 15.002 « Redressement des finances et programme de réformes de l'État ». Après une première phase (2010-2013) qui se concentrait essentiellement sur le développement d'outils pour le redressement des finances, le Conseil d'État a décidé début 2014 d'accélérer la mise en œuvre des volets de la réforme de l'administration et du gouvernement ainsi que de la réforme de la gouvernance des partenariats.

Le programme de réformes de l'État tel que considéré actuellement (ci-après PRE) a réellement démarré entre fin 2014 et début 2015, suite au décret 15.002 et l'approbation par le Conseil d'État des conceptions générales des principaux projets constituant le PRE. Plus qu'un projet en tant que tel, le Conseil d'État a imaginé le PRE comme un programme d'évolution progressive des méthodes et outils de conduite et de gestion, composé de plusieurs projets de mise en œuvre. Il a aussi été décidé d'internaliser la direction du programme, celle-ci ayant été attribuée à l'office d'organisation (ci-après OORG).

Les objectifs principaux du PRE, inscrits dans le décret 15.002 visaient (i) le redressement des finances, (ii) la réforme de l'administration et du gouvernement, (iii) l'harmonisation de la gouvernance des partenariats et (iv) la réforme des institutions. Entre temps, le redressement des finances a fait l'objet de programmes d'assainissements spécifiques et la réforme des institutions a abouti avec une première étape conduisant notamment à réduire le nombre de députés au Grand Conseil et à la constitution d'une seule circonscription électorale, impliquant la suppression des anciens districts. Sept projets liés à l'organisation de l'État et de ses partenaires ont été lancés et composent le PRE actuel. Le prochain chapitre offre un bref descriptif de chaque projet ainsi qu'un bilan pour la période 2010-2018.

### **2. Bilan par projet**

#### **2.1 SIGE**

**Objectif** Refonte du système d'information et de gestion de l'État.

**Résultats** L'année 2017 a été une année intense et charnière pour le projet SIGE. Les différents mandats du projet – finances, ressources humaines et logistique – sont arrivés à maturité en cours d'année, avec un an de décalage sur la planification initiale (le démarrage était initialement prévu au 01.01.2017). En un laps de temps qui s'est avéré très restreint, il a fallu développer les applications informatiques, les tester, former les collaborateurs et faire basculer l'entier de l'administration dans un nouvel environnement. Suite aux départs de personnes clés du projet, la mise en œuvre a dû être échelonnée, en priorisant les volets *finances* et *ressources humaines*. Il a été décidé de mettre en œuvre le volet *logistique* en deux étapes : déployer d'abord la facturation, puis la partie achat, les deux modules pouvant néanmoins être mis en œuvre courant 2019. Aujourd'hui SIGE (volets « *finances* » et « *ressources humaines* ») est fonctionnel et le démarrage n'a pas occasionné de problème systémique. Cependant, le passage a été difficile et même si techniquement les produits fonctionnent, il a fallu adapter des

processus, repenser les schémas organisationnels des services et accompagner un des plus importants changements que l'État ait vécus ces dernières années. Pour rappel, le passage à une comptabilité analytique et au format MCH2 a coïncidé avec le projet SIGE, mais était exclu du périmètre du projet.

**À faire** Les modules facturation et achat du volet *logistique* doivent être mis en œuvre en 2019. Ce volet comprend notamment la centralisation de la gestion administrative des achats et le scannage des factures entrantes fournisseurs au service d'achat, de logistique et des imprimés (SALI). En parallèle, bien que SIGE soit fonctionnel, il est nécessaire de le faire évoluer. Les corrections majeures ont eu lieu, mais il est essentiel d'améliorer la convivialité de l'outil et de répondre aux demandes des services, notamment en matière de rapports. L'aspect organisationnel doit également encore prendre sa pleine mesure pour répondre aux objectifs initiaux du projet SIGE et afin d'accompagner les services dans ces nouveaux processus.

## **2.2 GestionNE**

**Objectif** Optimisation et standardisation des outils de gestion des services grâce à la définition d'objectifs annuels et de mandats de prestations.

**Résultats** À fin 2018, 44 services de l'État – ou 90% des services – seront estampillés GestionNE. Le projet GestionNE s'est généralisé et est aujourd'hui bien accueilli par l'ensemble des services, malgré le changement culturel qu'il a instauré. Les gains en flexibilité et en autonomie ont permis aux services de mieux répondre aux exigences des usager-ère-s, mais également aux fluctuations propres au service. Un audit du contrôle cantonal des finances (CCFI) effectué début 2018 a confirmé que, globalement, les services ont mis en œuvre de manière satisfaisante ce nouveau mode de gestion.

**À faire** Tel que prévu initialement, le projet finira d'intégrer les derniers services d'ici à 2020. Il faut cependant affiner le suivi, l'audit du CCFI ayant constaté des écarts entre les services dans la mise en œuvre du concept, qui peuvent créer des sentiment d'inégalités de traitement, voire même inciter à ne pas finaliser la démarche.

## **2.3 ConduiteNE**

**Objectif** Optimisation de la conduite de l'État au travers d'objectifs cohérents et définis à long terme, mise en place de tableaux de bord.

**Résultats** En 2017, le rapport sur le budget a été revisité et validé par le Conseil d'État. Un tableau de bord (ci-après *cockpit*) pilote a également été développé et testé au DEAS. Le canevas du bilan de législature a été revu et publié en 2017 également, dressant le bilan de la législature 2014-2017 selon une nouvelle grille de lecture. Le programme de législature 2018-2021, présenté en décembre 2017, est aussi un fruit du projet. En 2018, l'organisation de projet a travaillé sur le tableau de bord du Conseil d'État (en particulier sur le suivi du programme de législature) et revu les rapports de gestion et de gestion financière. Ces derniers sortiront au printemps 2019 dans un nouveau format.

**À faire** Les *cockpits* des départements, de la chancellerie et des services doivent encore être développés et faire le lien avec les objectifs retenus dans le cadre des mandats « GestionNE ». Il faudra également affiner les rapports de gestion et de gestion financière suite à l'exercice 2018, en y intégrant éventuellement des automatisations, afin d'alléger les encodages manuels et ainsi diminuer les risques de mauvaise saisie. À terme, une publication *web* dynamique et interactive doit être envisagée.

## 2.4 PartenariatsNE

**Objectif** Définition, harmonisation et clarification de la gestion, y compris des rôles, des partenariats externes de l'État et des subventions.

**Résultats** La thématique des partenariats est hautement sensible, en raison des volumes financiers en jeu (745 mios de francs en 2016), du nombre de partenaires concernés (plus de 200 entités partenaires), des historiques très divers de chacun des partenariats et de ses implications politiques. Elle touche l'entier de l'administration. À cause de résistances internes et externes, il s'est jusqu'ici avéré difficile d'instaurer un système harmonisé de gestion des partenariats. Néanmoins, le projet a pu avancer dans ses approches opérationnelles, thématique et pilote. Le projet a développé des outils à destination des services, les plus significatifs étant le canevas pour les contrats de prestations (modèle de rédaction de contrat pour assurer les intérêts de l'État et du partenaire) et l'inventaire des partenariats (outil inédit pour la vue d'ensemble des partenariats). Le projet a également accompagné des services pilotes, afin de signer/renouveler les contrats de prestations de certains partenaires. 65% des contrats pilotes ont abouti. Après trois années de projet, le comité de pilotage a mandaté un rapport sur le projet afin d'améliorer le *modus operandi* du projet. Il est en effet vital que l'État se dote des outils nécessaires pour que les mandats confiés aux partenaires s'inscrivent clairement dans le cadre des objectifs de chacune des politiques sectorielles et transversales, pour que les intérêts de l'État soient clairement défendus, pour assurer la maîtrise des subventions, un suivi qualitatif des prestations et une meilleure transparence.

**À faire** Le rapport sur le projet doit être soumis au Conseil d'État début 2019. Une fois le rapport validé, le projet sera adapté afin d'accroître sa légitimité, sa capacité à accompagner le changement ainsi que ses canaux de communication. À terme, des modifications législatives seront envisagées, sur la gestion des subventions d'une part, et vraisemblablement en réponse à l'initiative sollicitant la constitution d'une Cour des comptes d'une part. Il s'agira clairement du projet le plus important du programme des réformes des prochaines années. Le recensement des partenariats doit également être repris dans SAP pour la centralisation et le suivi financier de ces derniers.

## 2.5 AccueilNE

**Objectif** Optimisation et modernisation des processus de délivrance des prestations aux usager-ère-s externes de l'administration cantonale.

**Résultats** Le projet comporte trois volets : le guichet unique (ci-après GU), l'accueil téléphonique et l'accueil physique. Pour le GU, le projet a permis d'intégrer en ligne un certain nombre de prestations basées sur des formulaires. En ce qui concerne les applications métiers plus complexes, un inventaire a été fait en 2016, mais peu ont été intégrées au GU, car ce travail nécessite beaucoup de ressources et une (r)évolution de la relation aux usager-ère-s. De nombreux services de l'administration ont dû prioriser la mise en œuvre des réformes propres à leur secteur d'activités ou dans le cadre des programmes d'assainissement financier. D'autres sont jusqu'ici parfois restés fébriles avec l'utilisation des nouvelles technologies et peinent à percevoir les améliorations possibles dans leur organisation. Concernant l'accueil téléphonique, une charte a été rédigée sur la base de l'exemple fribourgeois. Celle-ci sera testée par plusieurs services au cours des prochains mois et sera ensuite mise à disposition de tous les services de l'administration. Finalement, concernant l'accueil physique, aucune démarche n'a été entreprise, le projet de regroupement de l'administration sur un nombre restreint de sites devant, en parallèle au développement du guichet unique, donner lieu à une refonte complète des concepts d'accueil physique.



**À faire** Il faut relancer les réflexions autour de l'accueil physique de l'administration, en particulier autour des notions de numérisation et de dématérialisation des processus. Bien qu'il puisse paraître contradictoire de réunir les accueils physique et numérique, il faut adapter la délivrance des prestations aux habitudes des usager-ère-s qui tendent de plus en plus vers le digital. Il s'agira aussi de donner une nouvelle impulsion au GU, en renforçant la communication interne et externe. Le Conseil d'État présentera durant l'hiver 2018-2019 un projet de regroupement progressif de l'administration, qui permettra également d'envisager le partage de ressources dans ce domaine.

## **2.6 Organisation**

**Objectif** Meilleure définition des rôles et des tâches des services centraux et optimisation des interactions entre les services centraux et les services métiers.

**Résultats** L'ambition résumée du projet – transformer l'administration en une seule et grande entreprise – s'est avérée trop grande ou la mise en œuvre trop brève. Bien que des résultats tangibles peuvent être mis en avant, notamment dans le cadre de SIGE, les services métiers ne sont aujourd'hui pas libérés des tâches transversales et une centralisation forte des tâches administratives vers les services centraux n'a fait que débiter. Néanmoins, les bases sont posées pour renforcer ces flux et ainsi améliorer l'expertise et l'efficacité des services. En parallèle, nombre de processus transversaux ont fait l'objet d'analyses et d'amélioration, par exemple le service de piquet, la réservation de salles ou encore le partage de véhicules.

**À faire** Concentrer encore plus les activités des services métiers sur leur cœur de métier en regroupant les tâches de support. Cela peut se faire et est envisagé via une centralisation plus forte des activités financières, logistiques et de gestion des ressources humaines. Une telle évolution devrait également tirer profit d'un regroupement de l'administration sur un nombre restreint de sites.

## **2.7. Intranet**

**Objectif** Refonte de l'intranet de l'administration cantonale.

**Résultats** L'intranet de l'administration a été complètement revu et modifié et est entré en production en janvier 2018. La migration des contenus des services centraux sera finalisée à l'automne 2018. Bien que la plateforme soit nettement plus puissante que la précédente, les mœurs des utilisateur-trice-s doivent encore évoluer afin d'apporter une réelle plus-value au quotidien, via des informations pertinentes et des communications ciblées.

**À faire** Les sites intranet privés des services doivent encore migrer vers la nouvelle plateforme. Actuellement les services travaillent sur les deux environnements, mais il est vivement souhaité que l'entier des activités de documentation/ information se fasse de manière uniforme. La migration durera à minima 12 mois et aboutira au printemps 2019. Ce projet ne sera pas poursuivi, en tant que projet, au-delà de cette migration.

## **3. Utilisations des ressources financières**

Pendant la période allant de 2010 jusqu'à fin 2013, 3,3 millions de francs ont été dépensés à charge du crédit d'engagement de 16 millions de francs, notamment pour des renforts temporaires en ressources humaines dans différents services impliqués dans la conception et la mise en œuvre du programme. Le suivi financier du PRE sur cette période ne répondant toutefois pas aux meilleures pratiques, il est aujourd'hui difficile de réconcilier avec précision les dépenses avec des projets précis.

Entre 2014 et 2018, 12,2 millions de francs auront été dépensés (estimation). Cette somme a été utilisée pour des « biens, services et marchandises » à hauteur de 7,3 millions, notamment pour des honoraires et pour la rémunération de consultants externes. Le financement de postes internes à l'administration en lien avec le PRE s'est lui élevé à 4,9 millions de francs sur ces cinq années. Le solde de 500'000 francs sera principalement utilisé pour assurer les derniers développements du projet SIGE, principalement pour le volet *logistique* (centralisation des achats et des factures courant 2019) et pour un *reporting* financier facilité pour les services.

Le projet SIGE aura d'ailleurs été le plus coûteux avec une consommation de ressources d'environ 11,5 millions de francs. Le recours à des consultants externes explique notamment cette somme, avec un pic fin 2017 afin d'assurer la bascule dans le nouveau système d'information et de gestion en janvier 2018.

#### **4. Vision pour le programme NE 2.0**

L'année 2018 est une année de consolidation et de transition pour le PRE, avec notamment la mise en production de SIGE et les développements supplémentaires liés au volet *logistique*. L'ambition du PRE – poser les fondations d'une administration moderne et numérique – implique des investissements importants. Pour cette raison, le crédit d'investissement de 16 millions de francs voté en 2010 sera entièrement dépensé d'ici à fin 2018, au plus tard au premier trimestre 2019.

Afin de pouvoir bénéficier du plein effet des différents projets lancés, et en particulier de tirer profit au plan organisationnel des nouveaux outils développés, il est essentiel de poursuivre le PRE au-delà de 2018. Une intégration dans le programme d'impulsion prend tout son sens, le PRE étant considéré comme une plateforme d'optimisation de l'administration avec une vision orientée vers l'avenir. Le futur programme (ci-après NE 2.0) doit non seulement permettre d'achever les chantiers en cours, mais doit également projeter l'administration publique dans le futur (numérisation, regroupement, centralisation des tâches répétitives). C'est avec ces objectifs en tête que les grandes lignes du NE 2.0 ont été dessinées. Ci-dessous est présenté chaque projet et dans le chapitre suivant sont énoncés les besoins financiers qui en découlent.

##### **4.1. NE 2.0**

Avec le PRE, l'administration cantonale est déjà entrée dans l'ère numérique. Nombre de processus ont été dématérialisés, la gestion financière partiellement automatisée, certaines prestations intégrées au GU. Cependant, le domaine public suit une tendance générale vers une administration numérique encore plus développée, aux niveaux cantonal et communal ainsi qu'au plan fédéral. Afin de répondre et d'intégrer cette dynamique, l'accent doit être digital et le projet NE 2.0 en sera le fer de lance avec ses trois volets : SIGE, AccueilNE et Organisation/ Regroupement. Le volet relatif à la gouvernance des partenariats devra également impérativement gagner en importance.

###### **4.1.1. SIGE**

Le volet SIGE sera encore important en 2019 et 2020 afin d'assurer une mise en œuvre complète du système et afin de répondre aux demandes d'amélioration des utilisatrices. Cependant, SIGE devra progressivement perdre son statut de « projet » et devenir un produit métier et ainsi ne plus être la focale du PRE. Pour la période 2019-2020, les besoins principaux sont résumés ci-dessous :

**Finances** Amélioration des flux de trésorerie et des outils de reporting/planification, modernisation des outils pour la gestion du contentieux, implémentation d'un outil de gestion des subventions, développement des e-factures et e-paiements et optimisation des interfaces entre SIGE et les applications métiers.

Par contre, l'intégration de la perception des impôts des personnes morales et la migration vers le nouvel environnement SAP Hana feront l'objet de projets dédiés.

**Logistique** Optimisation de la facturation (réduction de la consommation de papier), améliorations des processus achats dans l'environnement SAP (ex. gestion et impression des appels d'offres, évaluation fournisseurs dans SAP, etc.) afin d'avoir des processus logistiques dématérialisés (rapidité des traitements, diminution des risques d'erreurs, etc.) et réflexions à mener quant à une centralisation des économats du secondaire 2 afin de maximiser les économies d'échelle au niveau des achats.

**Ressources humaines** Automatisation des interfaces avec le secondaire 2, mise en place d'outils d'analyse pour la gestion des temps, implémentation d'un module de formation numérisé (catalogue de formation, suivi de parcours, entretiens de développement) et enrichissement des prestations disponibles depuis le portail SIGE.

#### **4.1.2. AccueilNE**

Le volet AccueilNE doit repenser la notion d'accueil physique et cela dans un environnement changeant et avec un éventuel regroupement de l'administration sur un nombre restreint de sites. Il s'agit de repenser les relations que les services entretiennent avec les usager-ère-s et de développer ou améliorer des outils multimédias (bornes, guichets généralistes, e-facture, e-documents). Une nette augmentation des utilisateur-trice-s de l'e-facture et/ ou d'une communication électronique avec les usager-ère-s via le GU permettrait de réduire les frais d'expédition, qui se montent aujourd'hui à 4 millions de francs par année. De plus, un effort supplémentaire doit encore être mené pour intégrer au GU les applications métiers des services, aujourd'hui encore peu numérisées dans de nombreux domaines, alors qu'on estime que 50% de la population neuchâteloise sera connectée au GU en 2022. Pour atteindre cet objectif, il s'agira de développer de nouvelles prestations (dans les domaines fiscal, des écoles, social, etc.), de revoir la tarification de certaines prestations et de soigner la communication auprès de nos citoyen-ne-s.

#### **4.1.3. Organisation / Regroupement**

Finalement, le volet Organisation/ Regroupement doit poursuivre les réflexions quant aux relations entre les services métiers et centraux et aux solutions envisageables pour concentrer les activités des services métiers sur leur cœur de métier en transférant les tâches de support. Il faut étudier les impacts d'une centralisation renforcée des activités financières, logistiques et de gestion des ressources humaines, notamment en lien avec un regroupement de l'administration.

#### **4.1.4. Sensibilisation**

En parallèle à ces trois volets, NE 2.0 contribuera également à créer des conditions favorables à un gouvernement sans papier, grâce à un travail de sensibilisation et via des projets concrets, par exemple en imaginant un système de dossier(s) électronique(s) pour le travail du gouvernement et les validations au Conseil d'État.

### **4.2. GestionNE / GEM**

À fin 2018, 90% des services seront estampillés GestionNE. Tel que prévu initialement, le projet finira d'intégrer les derniers services d'ici à 2020. Le concept GestionNE s'est généralisé et aujourd'hui peut être considéré comme « l'ensemble des nouvelles règles de gestion » de l'État. Il est globalement bien accueilli par les services.

Sur la période 2019-2022, GestionNE devra évoluer et s'adapter à un environnement qui a lui changé depuis son introduction. Afin de répondre aux attentes du CCFI (suite à son

audit du printemps 2018) et à celles des secrétariats généraux, une démarche en deux étapes sera mise en place. Il s'agira d'abord de modifier les dispositions réglementaires actuelles pour corriger les contradictions identifiées par le CCFI. Ensuite, une conception plus large de la gestion opérationnelle des services sera proposée afin de permettre aux services de gagner encore plus en autonomie – l'idée étant de s'approcher d'une gestion par enveloppe et mandat (GEM). Cette autonomie accrue devra toutefois être réservée aux services qui rempliront des critères qualitatifs à définir. Cette nouvelle conception devra également respecter la volonté de numérisation et de simplification administrative. Les objectifs seront inchangés, soit garantir la philosophie d'amélioration continue, mettre en place un suivi plus strict des prérequis de QualitéNE<sup>2</sup> et offrir une plus grande autonomie aux services ayant atteint un niveau de maturité élevé.

#### 4.3. ConduiteNE

Le projet ConduiteNE ne révèle pas de surprise pour la période 2019-2022, il s'agit principalement de poursuivre les grands axes actuels, soit les *cockpits* des départements, de la chancellerie et des services, ainsi que les rapports de gestion et de gestion financière. Ces projets se verront néanmoins précisés et intégreront de nouveaux éléments, brièvement décrits ci-dessous.

Les *cockpits* des départements, de la chancellerie et des services seront mis en production de manière échelonnée dès 2019, une fois que seront identifiés les besoins en termes d'indicateurs de pilotage dans les différents départements. La nouveauté consistera à prendre en compte les besoins des services en parallèle et de développer pour ces derniers des outils de gestion à destination des cadres avec notamment des indicateurs financiers et RH. L'ensemble des *cockpits* pourra ensuite évoluer au gré des besoins émis afin d'intégrer des outils supplémentaires (outils de veille, gestion des risques, rapports dynamiques).

Concernant les rapports de gestion et de gestion financière, une première version sera publiée au printemps 2019 pour l'exercice 2018. Il s'agira de prendre acte des expériences acquises et d'améliorer les rapports et leurs processus de rédaction en conséquence. Il est déjà prévu de développer un outil pour une publication *web* – dynamique et interactive – de ces rapports (et de celui sur le budget), dès l'exercice 2020. Finalement, en vue de la consolidation des comptes dès 2021, un outil devra être développé pour consolider les entités paraétatiques les plus importantes (i.e. HNE, UniNE).

#### 4.4. PartenariatsNE

Au regard du volume des subventions versées (745 millions de francs en 2016), l'harmonisation de la gestion des partenaires et des partenariats doit être poursuivie afin d'assurer la maîtrise des subventions versées et des prestations confiées en regard des objectifs de chaque politique publique.

Malgré les résistances existantes face à ce projet, nourries généralement par l'historique et les particularités de certains partenariats, il convient désormais d'accompagner de manière étroite l'administration cantonale et les partenaires dans un changement de culture. Le projet doit affiner maintenant le *modus operandi* adéquat, sur la base des travaux déjà effectués et avancer. Après que le Conseil d'État aura validé le rapport mentionné au chapitre 2.4 de la présente annexe, la période 2019-2022 devra définir sur le plan législatif les principes applicables à la conclusion de contrats de prestations ainsi qu'à leur contenu, et en définir clairement et limitativement les exceptions, de manière à ce que le projet puisse à terme atteindre ses objectifs. Cela impliquera d'un point de vue

---

<sup>2</sup> Système de « management intégré » qui se base sur un système de contrôle interne permettant d'augmenter l'efficacité de l'administration avec notamment la description des processus.

légal la modification de lois voire la création d'une nouvelle base légale. D'un point de vue opérationnel, une bascule significative doit être effectuée avec une intégration échelonnée, mais ambitieuse des partenaires dans le système « contrat de prestations ». Ce projet permettra aussi d'apporter une réponse circonstanciée à l'initiative demandant l'instauration d'une Cour des comptes.

L'inventaire des partenariats devra également être intégré (ou maintenu à jour si la bascule se fait en 2018) dans l'environnement SAP de manière annuelle et ainsi permettre de la transparence sur le sujet.

## 5. Budget NE 2.0

Pour mener à bien ces réformes, un crédit d'engagement de 5,4 mios de francs est demandé. Celui-ci est inscrit pour 5 millions de francs au PFT depuis 2017. Les besoins financiers sont détaillés ci-dessous, par projet et par année.

|                                                   | 2019               | 2020               | 2021               | 2022             | Total              |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| <b>NE 2.0</b>                                     |                    |                    |                    |                  |                    |
| - AccueilNE                                       | 50'000.–           | 100'000.–          | 150'000.–          | 150'000.–        | 450'000.–          |
| - SIGE                                            | 1'100'000.–        | 750'000.–          |                    |                  | 1'850'000.–        |
| - Organisation                                    | 50'000.–           | 75'000.–           | 150'000.–          | 100'000.–        | 375'000.–          |
| <b>PartenariatsNE</b>                             | 25'000.–           | 50'000.–           | 50'000.–           | 25'000.–         | 150'000.–          |
| <b>ConduiteNE</b>                                 | 50'000.–           | 75'000.–           | 100'000.–          | 50'000.–         | 275'000.–          |
| <b>GestionNE / GEM</b>                            | 25'000.–           | 50'000.–           | 100'000.–          | 25'000.–         | 200'000.–          |
| <b>Communication, formation et accompagnement</b> | 50'000.–           | 50'000.–           | 50'000.–           | 50'000.–         | 200'000.–          |
| <b>Personnel</b>                                  | 200'000.–          | 400'000.–          | 400'000.–          | 400'000.–        | 1'400'000.–        |
| <i>Réserve<sup>3</sup></i>                        | 225'000.–          | 225'000.–          | 25'000.–           | 25'000.–         | 500'000.–          |
| <b>Total</b>                                      | <b>1'775'000.–</b> | <b>1'775'000.–</b> | <b>1'025'000.–</b> | <b>825'000.–</b> | <b>5'400'000.–</b> |

En termes de « Biens, services et marchandises », il est notamment prévu des honoraires pour des consultants externes, mais également des frais liés à des développements informatiques et/ ou à l'acquisition de logiciels existants, étant donné le focus du programme des réformes 2.0 – la numérisation. Environ 74% du budget sera dédié aux BSM.

En termes de personnel, un budget sera nécessaire pour recruter des chef-fe-s de projet, surtout pour le projet NE 2.0. Il s'agira de développer le e-gouvernement, de renforcer l'accompagnement au changement et de développer les cockpits des services. Ces ressources et compétences n'existent pas dans l'équipe actuelle du programme des réformes, ni dans l'administration. Les besoins sont estimés entre 2.5 EPT en 2019 et 4.0 EPT pour la période 2020-2022. Cela représente environ 26% du budget.

<sup>3</sup> Les montants de réserve incluent des dépenses prévues pour la promotion du Guichet unique, en particulier en 2019 et 2020.

## Incidences financières :

| Incidences financières liées à l'ouverture<br>d'un nouveau crédit d'engagement<br>(en francs) PRE 2.0 |                  |                  |                  |                |          |          |          | Totaux           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------|----------|----------|------------------|
|                                                                                                       | 2019             | 2020             | 2021             | 2022           | 2023     | 2024     | 2025     |                  |
| <b>Compte de fonctionnement :</b>                                                                     |                  |                  |                  |                |          |          |          |                  |
| Amortissements                                                                                        |                  | -                | -                | -              | -        | -        | -        | -                |
| Charges salariales_30                                                                                 | 200'000          | 400'000          | 400'000          | 400'000        | -        | -        | -        | 1'400'000        |
| BSM_31                                                                                                | 1'575'000        | 1'375'000        | 625'000          | 425'000        | -        | -        | -        | 4'000'000        |
| Subventions_36                                                                                        | -                | -                | -                | -              | -        | -        | -        | -                |
| <b>Total charges nettes</b>                                                                           | <b>1'775'000</b> | <b>1'775'000</b> | <b>1'025'000</b> | <b>825'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>5'400'000</b> |
| <b>Compte de financement :</b>                                                                        |                  |                  |                  |                |          |          |          |                  |
| <b>Solde</b>                                                                                          | <b>1'775'000</b> | <b>1'775'000</b> | <b>1'025'000</b> | <b>825'000</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>5'400'000</b> |

À relever que ces dépenses avaient initialement été intégrées dans un crédit à solliciter de 5.0 millions de francs (dont 1.5 mios à engager sur l'exercice 2019), annoncé avec le budget 2019 de l'OORG et qui ne sera finalement pas sollicité.

## Projet d'agglomération : mesures classées en priorité A

| Description des mesures                                                                                                                                                                                | Communes concernées                        | Coût<br>(en mios) | Part Confédération<br>(en mios) | Part canton<br>(en mios) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Création d'une interface bus-train à la halte St-Blaise BLS, et réaménagement du chemin de la Plage*                                                                                                   | Saint-Blaise                               | 3.275             | 1.31<br>1.4148**                | 0.3275<br>0.3537**       |
| Amélioration interface bus-train, Gare de Neuchâtel : place Blaise Cendrars*                                                                                                                           | Neuchâtel                                  | 7.675             | 3.07<br>3.3156**                | 0.7675<br>0.8289**       |
| Requalification de la RC5 : priorisation TP et aménagement de bandes cyclables, 1ère étape*                                                                                                            | Neuchâtel /<br>Hauterive /<br>Saint-Blaise | 6.775             | 2.71<br>2.9268**                | 0.6775<br>0.7317**       |
| Elargissement de la chaussée à l'avenue des Pâquiers pour permettre le croisement des bus et la sécurisation des cheminements piétons*                                                                 | Saint-Blaise                               | 0.5               | 0.2<br>0.216**                  | 0.050<br>0.054**         |
| Aménagements de voiries et modification du schéma de circulation dans le centre du bourg de Colombier, en lien avec la restructuration du réseau TP (y compris réalisation de nouveaux arrêts de bus)* | Milvignes                                  | 1.825             | 0.73<br>0.7884**                | 0.1825<br>0.1971**       |
| Priorisation TP à la rue de l'Ecluse : Champ-Coco (jonction H10) et au carrefour de Prébarreau*                                                                                                        | Neuchâtel                                  | 0.2               | 0.08<br>0.0864**                | 0.02<br>0.0216**         |
| Forfait mobilité douce Liste A                                                                                                                                                                         | Diverses communes                          | 15.38             | 6.15                            | 1.538                    |
| Forfait valorisation de l'espace routier Liste A                                                                                                                                                       | Diverses communes                          | 32.73             | 13.09                           | 3.273                    |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                           |                                            | <b>68.36</b>      | <b>27.36(40%)</b>               | <b>6.836 (10%)</b>       |
|                                                                                                                                                                                                        |                                            |                   | <b>27.99**</b>                  | <b>7.00**</b>            |

\*Ces mesures ne font pas l'objet d'un forfait. Les montants présentés sur la 1<sup>ère</sup> ligne ne tiennent donc pas compte du renchérissement ni de la TVA qui seront pratiqués au moment de leur réalisation. Afin de disposer d'une certaine prévisibilité, le Conseil d'Etat a décidé de maintenir un montant de cofinancement qui se base sur les coûts des mesures évalués par la Confédération en avril 2016 + TVA de 8%

\*\* y compris TVA 8% mais sans renchérissement

## TABLE DES MATIÈRES

Pages

|                                                                                                                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....                                                                                                                                                                                                                                 | 1  |
| <b>1. INTRODUCTION</b> .....                                                                                                                                                                                                                        | 2  |
| <b>2. STIMULATION DE L'INVESTISSEMENT</b> .....                                                                                                                                                                                                     | 3  |
| 2.1. Soutien à l'investissement par des tiers.....                                                                                                                                                                                                  |    |
| 2.2. Crédit d'engagement en faveur du financement de projets et d'études<br>Préalables à des investissements futurs.....                                                                                                                            | 4  |
| <b>3. ACCÉLÉRATION DES RÉFORMES EN COURS ET NOUVELLES<br/>ÉTAPE DU PROGRAMME DE RÉFORMES DE L'ÉTAT</b> .....                                                                                                                                        | 14 |
| 3.1. Accélération des réformes en cours .....                                                                                                                                                                                                       | 16 |
| 3.2. Nouvelle étape du programme de réforme de l'État .....                                                                                                                                                                                         | 18 |
| <b>4. SYNTHÈSE</b> .....                                                                                                                                                                                                                            | 21 |
| <b>5. IMPACTS SUR LES FINANCES</b> .....                                                                                                                                                                                                            | 22 |
| <b>6. IMPACTS SUR LE PERSONNEL</b> .....                                                                                                                                                                                                            | 24 |
| <b>7. IMPACTS SUR LES COMMUNES</b> .....                                                                                                                                                                                                            | 24 |
| <b>8. VOTE DU GRAND CONSEIL</b> .....                                                                                                                                                                                                               | 25 |
| <b>9. CONCLUSION</b> .....                                                                                                                                                                                                                          | 25 |
| <b>Décret portant octroi, dans le cadre d'un programme d'impulsion<br/>et de transformations, de sept crédits d'engagement relatifs au<br/>soutien et à la réalisation de divers projets, pour un montant cumulé<br/>de 70'800'000 francs</b> ..... | 27 |
| <b>Décret portant attribution d'un montant de 22'000'000 francs<br/>à la réserve de la politique conjoncturelle</b> .....                                                                                                                           | 30 |
| <b>ANNEXES</b>                                                                                                                                                                                                                                      |    |
| Annexe 1 : Conséquences financières des crédits d'engagements relatifs<br>au soutien à l'investissement par des tiers.....                                                                                                                          | 31 |
| Annexe 1b : Conséquences financières des crédits d'engagement<br>relatifs au financement d'études préalables à des investissements<br>futurs .....                                                                                                  | 36 |
| Annexe 2 : Mesures concernées par le crédit d'engagement relatif à<br>l'accélération des réformes en cours et conséquences financières .....                                                                                                        | 46 |
| Annexe 3 : Bilan du programme de réforme de l'État (PRE) – période<br>2010 – 2018 et intention pour la poursuite de ce programme<br>entre 2019 et 2022.....                                                                                         | 55 |
| Annexe 4 : Projet d'agglomération : mesures classées en priorité A.....                                                                                                                                                                             |    |