

Monitoring de l'efficacité des cantons suisses

4e édition, 2024





Table des matières

Avant-propos	3
L'essentiel en bref	4
Pourquoi un monitoring de l'efficience ?	7
Ordre et sécurité publics	8
Formation	12
Culture	16
Aide sociale	20
Encadré	24
Routes	26
Et après ?	31
Annexe	37
À votre service	43

Avant-propos

Chère lectrice, cher lecteur,

Faire mieux, plus vite, meilleur marché – voici longtemps que ces exigences d'efficacité ne sont plus réservées aux responsables du secteur privé. En tant que décideurs dans l'administration, vous savez qu'elles reflètent la dure réalité du secteur public. Elles émanent des parties prenantes et de la population – a fortiori quand la situation financière se complique. Pourtant, les discussions sur l'efficacité des administrations publiques manquent souvent d'objectivité, car la notion n'est pas comprise par tous de la même manière et reste difficile à quantifier.

Mais ce n'est pas une fatalité. C'est pourquoi nous vous présentons aujourd'hui, pour la quatrième année consécutive, notre monitoring de l'efficacité, élaboré par PwC Suisse en collaboration avec l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Méthodologie scientifique et données fiables à l'appui, nous nous sommes attelés à chiffrer l'efficacité des cantons et de leurs communes dans les domaines de l'ordre et de la sécurité publics, de la formation, de la culture, de l'aide sociale et des routes. Nous espérons ainsi vous aider à utiliser vos ressources financières de manière encore plus ciblée et à exploiter votre potentiel d'optimisation.

Notre monitoring de l'efficacité met en évidence les domaines dans lesquels les cantons et leurs communes peuvent améliorer le rapport entre la qualité et la quantité de leurs prestations (output) d'une part et leurs dépenses (input) d'autre part. Il y a urgence, car les cantons et leurs communes doivent employer leurs ressources avec toute la rigueur possible, à la fois contraints par la limitation des moyens financiers et la pénurie de personnel qualifié. Pendant ce temps, les citoyennes et les citoyens ainsi que les entreprises réclament des prestations plus individualisées, plus largement disponibles et mises à disposition plus rapidement. Il ne reste qu'une chose à faire: mener à bien les missions publiques avec plus d'efficacité, mais à prestations égales.

Le monitoring de l'efficacité de cette année livre les conclusions clés suivantes:

- En matière d'**ordre et de sécurité publics**, l'efficacité varie fortement d'une année et d'un canton à l'autre. Sur le long terme, ce sont surtout les cantons frontaliers en Suisse latine qui s'avèrent particulièrement efficaces.
- Dans la **formation**, les différents acteurs du système éducatif sont plus actifs en 2020 et 2021 et semblent de plus en plus enclins à expérimenter de nouvelles choses. On ne constate pas (encore) de consolidation, comme on aurait pu s'y attendre après la pandémie.
- À l'inverse, l'état de choc provoqué par la pandémie perdure dans la **culture**: on ne constate donc guère de changements en termes d'efficacité.
- Quelque chose se passe (enfin) dans l'**aide sociale**: même les cantons les plus efficaces s'activent, bien que cela puisse parfois conduire à une perte d'efficacité.
- Sur le front des **routes**, l'efficacité est fortement influencée par des facteurs externes tels que la topographie. Les coûts de construction et d'entretien sont plus élevés dans les régions montagneuses et reculées.

Nous sommes convaincus qu'il est possible de faire mieux dans le secteur public également. Car vous aussi, vous pouvez vous inspirer des meilleurs et apprendre des plus forts – en l'occurrence, des plus efficaces.

Nous nous tenons à votre entière disposition si vous souhaitez en savoir plus sur les résultats de votre canton ou de votre commune dans l'un des domaines étudiés ou si vous désirez améliorer l'efficacité de vos prestations.

Nous vous souhaitons une agréable lecture, avec de nombreuses précieuses pistes de réflexion à explorer.



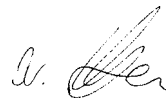
Nils Soguel
Prof. Dr., Directeur
IDHEAP



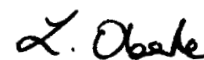
Philipp Roth
Partner Secteur public
PwC Suisse



Pirmin Bundi
Prof. Dr.
IDHEAP



Ramon Christen
Dr., Senior Manager
Secteur Public
PwC Suisse



Laura Oberle
Dr., Senior Associate
Secteur public
PwC Suisse

L'essentiel en bref

Un potentiel d'amélioration de plusieurs milliards

Tous les domaines montrent un potentiel d'amélioration de l'efficacité en matière de dépenses – ordre et sécurité publics, formation, culture, aide sociale et routes. Un potentiel de 13,1 milliards de francs par an, pour être exact. Comme certaines circonstances externes ne peuvent guère être modifiées, il ne sera jamais possible d'exploiter pleinement ce potentiel. Néanmoins, les responsables peuvent améliorer leurs prestations par des mesures réfléchies, en tenant compte des exigences croissantes et de la croissance démographique, sans devoir pour autant revoir leurs dépenses. C'est ce que démontrent les cantons les plus efficaces, tels les cantons des Grisons et d'Uri dans le domaine de la formation ou ceux du Tessin et de Fribourg dans le domaine de l'aide sociale.

Ordre et sécurité publics

En 2021, les cantons ont atteint dans leur ensemble une efficacité moyenne de 72 % dans cette fonction de l'État, avec un intervalle de variation allant de 47 % à 88 %. De fortes fluctuations apparaissent au fil des ans. Mais des cantons comme Bâle-Ville ou le Tessin ont maintenu leur position en 2021. Il est aussi intéressant de s'attarder sur les données de base: le nombre d'infractions enregistrées par la police et de condamnations pénales est en baisse depuis quelques années, alors que les dépenses en matière de sécurité publique et de justice augmentent. Cela suggère que l'efficacité du système diminue globalement. Toutefois, notre méthodologie comparative ne permet pas de tirer de conclusion à ce sujet. Le domaine de l'ordre et de la sécurité publics ne représente que 8 % des dépenses totales en 2021. Par conséquent, même des gains d'efficacité importants, de l'ordre d'un quart, auraient un impact global limité.



Le monitoring de l'efficacité compare les prestations cantonales aux moyens alloués à cet effet.

Formation

En 2021, les cantons affichaient une efficacité moyenne de 78 % à l'intérieur d'un intervalle de variation allant de 67 % à 91 % dans la formation. Un pourcentage qui a peu varié depuis 2019 et 2020, années marquées par la pandémie. Nous nous attendions donc à une certaine consolidation pour l'année 2021. Mais il apparaît que les effets de la pandémie perdurent plus longtemps que prévu. Par exemple, la part des jeunes ayant des difficultés à choisir une formation lors de leur passage au niveau secondaire II a continué d'augmenter entre 2020 et 2021¹. Ils ont plutôt recours à des solutions intermédiaires telles que des formations transitoires, une douzième année scolaire ou des semestres de motivation, ce qui pèse sur l'efficacité. Toutefois, de fortes disparités apparaissent entre les cantons.

Dans la mesure où 27 % des dépenses totales ont été consacrées à la formation, il serait particulièrement nécessaire d'améliorer l'efficacité dans ce domaine. Une optimisation, même minime, de l'efficacité libérerait des moyens financiers qui permettraient d'en faire beaucoup dans d'autres domaines. Les valeurs d'efficacité relevées montrent en outre qu'un découpage poussé du tissu communal favoriserait légèrement l'efficacité. Une observation surprenante, car on pourrait penser qu'un découpage poussé empêcherait les économies d'échelle. De plus, dans ce domaine, l'efficacité diminue à mesure que la pauvreté de la population augmente.

Le canton des Grisons s'est maintenu en première place dans la formation. Les cantons les moins bien classés améliorent aussi légèrement leur score. Seul le canton situé en queue de peloton a encore perdu en efficacité par rapport à l'année précédente. En milieu de classement, les valeurs d'efficacité ont évolué plus fortement dans les deux sens que les années précédentes. Cela s'explique par les répercussions de la pandémie, que nous avons évoquées plus haut.

¹ Wolter, et al., 2023

Culture

La fonction la plus modeste examinée dans ce monitoring regroupe le sport, les musées et la conservation des monuments. En 2021, l'efficacité moyenne était de 74 %. Les cantons les mieux classés, à savoir Soleure, Nidwald, Thurgovie, Jura et Berne, affichent des résultats proches et au-delà de 80 %. Nidwald, en particulier, s'est fortement amélioré entre 2020 et 2021. Les valeurs des cantons moins efficaces divergent fortement les uns des autres. Pour cinq des six derniers cantons classés, ces chiffres sont restés stables par rapport à l'année précédente. On peut donc en conclure que la pandémie a continué à affecter le secteur culturel après 2020. Les cantons ne se sont pas écartés les uns des autres aussi fortement que nous l'avions prédit dans le monitoring de l'année précédente suite à la consolidation de la pandémie. Des facteurs externes tels qu'une forte densité de population ou un PIB élevé assorti d'un niveau de prospérité correspondant n'affectent guère le potentiel d'amélioration de l'efficacité des cantons et n'empêchent pas les décideurs de répartir plus efficacement leurs ressources dans le domaine culturel.

Aide sociale

En 2021, l'efficacité moyenne de tous les cantons atteignait 78 % dans l'aide sociale, à l'intérieur d'une fourchette qui oscille entre 51 % et 95 %. Les cinq premières places du classement sont revenues aux cantons du Tessin, de Fribourg, du Valais, de Glaris et du Jura. Ce domaine représente le deuxième plus gros budget des cantons et des communes après la formation. Compte tenu du fait que le niveau d'efficacité varie fortement d'un canton à l'autre, tout gain d'efficacité aurait une influence considérable sur les finances cantonales. On constate que les positions sont restées les mêmes au fil des ans, ce qui est caractéristique d'un domaine de prestations lié à de fortes dépenses. Cette constance indique en outre que l'efficacité dans l'aide sociale dépend davantage de facteurs externes que des décisions des responsables. Vous trouverez plus d'informations sur les défis actuels des caisses de compensation cantonales dans l'encadré en page 24 et 25. Le monitoring indique en outre que les cantons densément peuplés et comptant davantage de population étrangère peinent à atteindre des niveaux d'efficacité élevés.

Routes

Là encore, l'efficacité affichait de fortes différences intercantionales, de 23 % à 86 %, avec une moyenne de 70 % en 2021, soit un niveau presque inchangé par rapport à 2020. Contrairement aux années précédentes, le classement des cantons n'a pratiquement pas évolué en 2021. Cela laisse supposer que ce domaine dépend fortement des dépenses ou qu'il subit une forte influence de facteurs externes. En ce qui concerne les routes, c'est en partie vrai. Les cinq cantons les plus efficaces maintiennent leurs positions en tête de classement. Les cinq derniers cantons ont encore perdu en efficacité. Des aspects tels que la topographie jouent un rôle essentiel dans ce domaine. Les résultats du monitoring révèlent une corrélation entre l'efficacité, la déclivité du terrain et la densité de population. Les cantons désireux d'améliorer leur gestion des routes doivent donc prendre exemple sur un canton comparable.

Persévérer – progresser

L'efficacité est devenue une préoccupation majeure pour les cantons et les communes. Notre monitoring de l'efficacité vise à aider les décideurs à utiliser les ressources de manière plus efficace, à améliorer les structures et à simplifier les processus. Pour ce faire, il est intéressant de scruter les cantons dont l'efficacité est exemplaire et qui présentent des facteurs externes similaires. Chaque canton peut aussi comparer en interne des domaines de prestations similaires pour identifier son potentiel d'amélioration, et in fine, accroître son efficacité. Après avoir sélectionné un échantillon approprié de cantons de référence et défini ses principaux points de repère en matière d'amélioration de l'efficacité, il doit alors s'attacher à une mise en œuvre systématique des mesures définies tout en suivant des procédures éprouvées.



Le monitoring de l'efficience permet aux responsables d'identifier les points sur lesquels ils doivent agir et indique quels cantons peuvent servir de modèles.

Pourquoi un monitoring de l'efficacité ?

Le système fédéral suisse accorde aux cantons une grande autonomie dans certains domaines. Les cantons rivalisent entre eux pour attirer le substrat fiscal, le personnel qualifié et d'autres ressources encore. La population et divers groupes d'intérêts attendent d'eux qu'ils utilisent le plus efficacement possible des ressources financières et humaines limitées. L'enjeu est évident : un minimum de dépenses (et donc de sollicitation des contribuables) pour un maximum de prestations. C'est en fonction de ce principe que nous avons conçu notre monitoring de l'efficacité.

Diverses études examinent combien les cantons et leurs communes dépensent par habitant ou engagent de personnel par habitant. Ce faisant, la plupart se cantonnent à certains domaines de compétences de l'État et ne sont pas menées régulièrement. De plus, en laissant souvent l'output offert de côté, elles ne vont pas assez loin. En effet, les pouvoirs publics accomplissent des tâches complexes sous l'angle à la fois qualitatif et quantitatif. Concernant les ressources consommées, il convient d'opérer une distinction entre les ressources en personnel et celles en infrastructure.

Les chiffres utilisés pour ce quatrième monitoring de l'efficacité nous permettent d'estimer l'efficacité cantonale et communale de 2012 à 2021 dans les domaines suivants : ordre et sécurité publics, formation, culture, aide sociale et routes. En 2021, ces domaines représentaient la majeure partie des dépenses des cantons et des communes, à hauteur de 66 %.

Nous appliquons dans notre étude l'analyse par enveloppement des données ou Data Envelopment Analysis (DEA)². Celle-ci calcule la productivité de chaque canton à partir des dépenses (inputs) et des prestations (outputs) et compare ces valeurs entre elles afin de déterminer l'efficacité. Notre démarche et la méthodologie appliquée sont expliquées en annexe, à partir de la page 38.

Le monitoring de l'efficacité permet d'établir si un canton engage des dépenses appropriées ou au contraire excessives au regard des outputs identifiés. Le degré d'efficacité idéal se situe à 100 % et le canton le plus productif est celui qui s'approche le plus de ce pourcentage.

Notre analyse n'intègre pas une explication des différences régionales en matière d'efficacité. Un canton affichant un faible degré d'efficacité n'est pas nécessairement mal organisé sur le plan de la fourniture de

prestations. Dans certains cantons et communes, des facteurs d'influence externes tels que la topographie, le niveau de pauvreté ou la part de personnes étrangères ont un impact important sur l'efficacité. Ces effets se manifestent de multiples manières.

Ce monitoring de l'efficacité se veut une contribution à l'amélioration des prestations de l'État. Nous ne considérons en aucun cas le fait de mettre en évidence le potentiel d'optimisation comme une critique ou un reproche à l'égard des collectivités concernées. C'est pourquoi nous ne citons nommément dans notre publication que la moitié des cantons les plus efficaces dans chaque domaine. Chaque année, nous attribuons un nouveau numéro aux cantons et leur communiquons leur classement de manière confidentielle. Cette démarche doit les aider à aborder le thème de l'efficacité de manière ciblée.



² La méthodologie que nous avons adoptée pour estimer l'efficacité du secteur public est bien établie dans la littérature spécialisée. Cf. Narbón-Perpiñá & De Witte (2018)

Ordre et sécurité publics

Aspects analysés

Le domaine de l'ordre et de la sécurité publics comprend la police, la sécurité routière, l'administration des tribunaux, l'exécution des peines et la justice en général. Les responsabilités des cantons et des communes sont réparties différemment³. Le monitoring de l'efficacité considère les prestations et les indicateurs suivants⁴:

- Nombre de délits enregistrés par la police⁵
- Nombre de condamnations
- Nombre de personnes en détention provisoire

Ces indicateurs d'output couvrent une grande partie de l'ordre et de la sécurité publics. Par exemple, une condamnation est le résultat de nombreuses activités de la police, du ministère public et des tribunaux. Ou encore, pour ordonner une détention provisoire, il faut au préalable déployer des efforts considérables. Il en va de même pour la prévention d'un délit. On peut parler de l'efficacité de l'ordre et de la sécurité publics d'un canton lorsqu'il condamne ou place en détention préventive un

grand nombre de personnes en minimisant les dépenses pour y parvenir et qu'il enregistre peu de délits – et affiche donc une faible criminalité. Ce dernier point est le résultat d'un travail efficace de la police.

Nous aurions aussi aimé recueillir des données sur la perception que la population a de sa sécurité et sur le succès de la réinsertion des personnes condamnées. Cependant, les données disponibles n'offrent pas une granularité suffisante et ne sont pas comparables au niveau intercantonal⁶.

L'évaluation des inputs comprend les dépenses de personnel, les dépenses de biens et services ainsi que les dépenses d'intérêts et d'investissement. Comme une augmentation des dépenses ne génère pas automatiquement de meilleures prestations, nous avons également intégré dans notre modèle les dépenses totales moyennes des cinq dernières années⁷. Enfin, nous avons corrigé les inputs pour tenir compte de l'inflation (selon l'indice national des prix à la consommation).



« Un faible taux de criminalité est le résultat d'un travail efficace de la police. »

³ La répartition des compétences de police entre le canton et ses communes varie selon les cantons. C'est pourquoi nous prenons en compte les deux niveaux gouvernementaux. Suivant cette logique, le domaine de l'ordre et de la sécurité publics devrait donc aussi inclure les sapeurs-pompiers. Nous avons toutefois exclu ces dépenses en raison du manque de données relatives aux outputs.

⁴ Administration fédérale des finances, 2023

⁵ Il s'agit de ce que l'on appelle un « bad output ». Un canton est plus productif s'il enregistre le moins possible. En augmentant leurs dépenses, un canton et ses communes peuvent éviter de tels outputs indésirables. La démarche méthodologique est expliquée en annexe.

⁶ L'étude « Sécurité 2023 » de l'École polytechnique fédérale de Zurich (Szcivrcsev Tresch, et al., 2023) ne permet pas d'interprétation au niveau cantonal.

⁷ Pour tester la robustesse des résultats, nous avons estimé un modèle qui prend en compte la moyenne des trois dernières années comme donnée d'entrée. Toutefois, l'estimation de l'efficacité des modèles alternatifs ne montre pas de différence statistique majeure par rapport aux résultats présentés ici.

Résultats

Dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics, les cantons ont atteint une efficacité moyenne de 72 % pour 2021 (voir figure 1). En tête du classement figurent Bâle-Ville, Zurich et le Tessin, avec des degrés d'efficacité de l'ordre de 80 %. Les différences se sont creusées entre les cantons les moins efficaces. Comme les années précédentes, le canton le moins efficace n'a pas dépassé la barre des 50 %.

Une comparaison des degrés d'efficacité révèle de fortes variations entre les différents cantons, mais aussi d'une année à l'autre (voir figure 2). En 2021, seuls quelques cantons se sont maintenus au niveau de l'année précédente. Ce sont surtout aux extrémités de l'échelle que des variations importantes apparaissent. En revanche, le milieu du tableau est plutôt stable. C'est là que se situent les cantons de l'Espace Mittelland et sa périphérie, comme Soleure, Argovie ou encore Neuchâtel. Nous aurions plutôt attendu une telle constance de la part des grands cantons, qui sont moins touchés par des épiphénomènes.

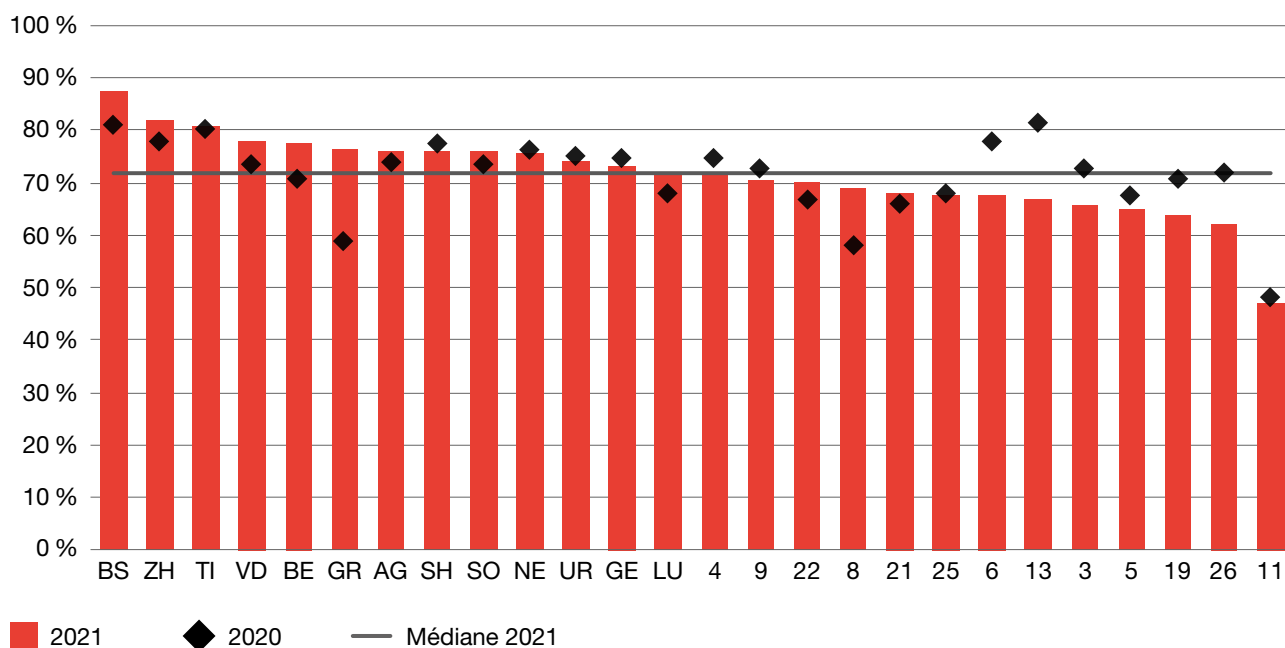
Un coup d'œil à la moyenne sur dix ans par canton permet de mieux prendre la mesure de cette forte volatilité. Et ce sont les cantons frontaliers de Suisse latine qui sortent du

lot: le Tessin affiche l'efficacité à long terme la plus élevée (82 %), suivi par les cantons de Vaud (78 %), Neuchâtel (78 %) et Genève (76 %). Ces quatre premiers cantons restent stables, avec des variations limitées à entre 2 % et 7 % par an. Premier canton alémanique, Lucerne se classe en cinquième position (75 %).

Contexte et interprétation

Les données de base montrent que les infractions enregistrées par la police et les condamnations sont en baisse en valeur absolue depuis des années, malgré la croissance de la population. Un constat qui fait écho au niveau de sécurité invariablement élevé perçu par la population : la part des personnes qui se sentent « très en sécurité » passe de 20 % à 35 % entre 2016 et 2021⁸. Parallèlement, nous constatons une hausse des dépenses en matière de sécurité publique et de justice. Cela peut indiquer que les mesures préventives sont efficaces, même si elles ont un coût, mais qu'elles sont associées à moins d'output. Mais cela peut aussi suggérer une baisse de l'efficacité globale du système. Cependant, notre méthodologie comparative ne permet pas d'identifier une telle tendance à la baisse.

Figure 1 : Efficacité dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics par canton



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants

3 outputs : (O1) nombre de délits enregistrés par la police, (O2) nombre de condamnations, (O3) nombre de personnes en détention provisoire

4 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses d'intérêt et d'investissement pour l'année t, et (I4) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

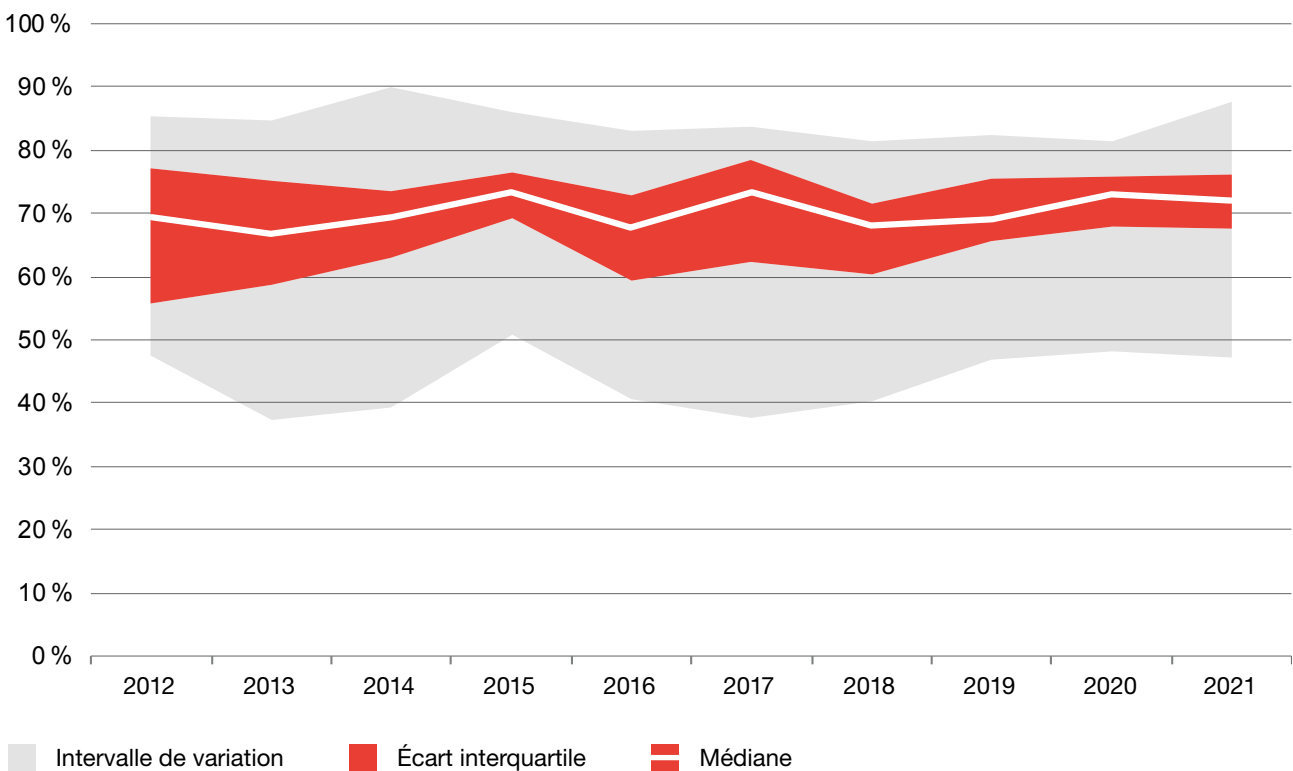
Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

⁸ Szvircev Tresch, et al., 2023



Depuis 2017, l'intervalle de variations dans lequel se situent les 16 cantons intermédiaires se réduit et leurs degrés d'efficacité se rapprochent. Le léger élargissement observé en 2021 est le fait d'une progression du canton de Bâle-Ville. Cette tendance peut aussi être due au fait que la police locale peine à pourvoir les postes vacants. Elle pourrait n'avoir de répercussions sur les résultats qu'à long terme. La consolidation générale correspond à un alignement des pratiques policières et judiciaires et conduit à un rapprochement de la productivité cantonale. Dans le domaine de la police, la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP) s'efforce depuis longtemps de renforcer la coopération intercantonale en raison du caractère transfrontalier de la criminalité. Il reste à voir si des efforts tels que le projet Justitia 4.0, par exemple, se traduiront par une poursuite de la tendance à la consolidation⁹.

Figure 2 : Efficacité dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics de 2012 à 2021



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants. L'intervalle de variation s'étend du canton dont l'efficacité estimée est la plus élevée et celui dont l'efficacité est la plus faible. L'écart interquartile couvre la moitié des cantons qui se situent le plus proche de la médiane. Il est représenté par la surface rouge foncée. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale. La surface gris clair au-dessus de l'écart interquartile englobe le quart des cantons les plus efficaces (1er quartile), la surface gris clair au-dessous le quart le moins efficace (4e quartile).

3 outputs : (O1) nombre de délits enregistrés par la police, (O2) nombre de condamnations, (O3) nombre de personnes en détention provisoire

4 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières et d'investissement pour l'année t, et (I4) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

⁹ Le projet Justitia 4.0 vise à remplacer les dossiers papier de la justice suisse par des dossiers électroniques. Les parties concernées doivent utiliser la plateforme « Justitia.Swiss » pour les échanges juridiques électroniques ainsi que pour la consultation des dossiers.

Facteurs d'influence externes

Dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics, la situation est un facteur externe qui influence le degré d'efficacité que peuvent atteindre les cantons. Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes intéressés à la part des frontaliers en comparaison du nombre d'habitants d'un canton. Nous nous sommes également intéressés à la densité de la population, car dans le domaine de la sécurité, les coûts dépendent de l'étendue du territoire. On pourrait supposer que les cantons proches de la frontière sont moins efficaces, car il pourrait y être plus difficile d'ordonner une détention préventive ou de condamner des frontaliers. Cette hypothèse est contredite en regard de la densité de population et de la part de frontaliers (cf. figure 3). La densité de population semble avoir peu d'influence sur les degrés d'efficacité des prestations en matière d'ordre et de sécurité publics.



Figure 3 : Efficacité 2021 dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics compte tenu de la densité de population et de la part de frontaliers



Relation entre la part de frontaliers (axe horizontal, logarithmique), la densité de population (axe vertical) et l'efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur)

Taille de la sphère : estimation de l'efficacité basée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants et les outputs (O1–O3) et inputs (I1 – I4) suivants : (O1) nombre de délits enregistrés par la police, (O2) nombre de condamnations, (O3) nombre de personnes en détention provisoire ; (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières et d'investissement pour l'année t et (I4) dépenses totales moyennes des années t-1 à t-5

Axe vertical : densité démographique mesurée à travers l'indice du nombre d'hectares par habitant tel qu'utilisé pour la péréquation financière fédérale. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 correspond à une densité démographique inférieure à la moyenne

Axe horizontal : part de frontaliers issus des pays limitrophes (Allemagne, France, Autriche, Liechtenstein, Italie) dans la population résidente (population résidente moyenne du 01.01. au 31.12.). L'échelle est logarithmique, car de très nombreux cantons présentent des valeurs comprises entre 1 % et 5 % et cela rendrait le graphique illisible

Formation

Aspects analysés

Dans le domaine de la formation et selon la catégorisation de la statistique financière, les cantons sont notamment responsables de la formation professionnelle initiale et des écoles d'enseignement général telles que les gymnases¹⁰. Pour le monitoring de l'efficacité, nous avons donc pris en compte les indicateurs de prestations suivants¹¹ :

- nombre d'attestations fédérales de formation professionnelle et autres diplômes de la formation professionnelle initiale
- nombre de certificats fédéraux de capacité
- nombre de diplômes délivrés par des écoles techniques et de commerce
- nombre de diplômes de maturité professionnelle et gymnasiale

Délibérément, nous n'avons pas fait de différence entre les diplômes de formation supérieure et les diplômes de niveau inférieur. Par conséquent, dans notre monitoring de l'efficacité, un canton n'apparaît pas comme plus efficace simplement parce qu'il présente un plus grand nombre de diplômes de maturité que de certificats professionnels pour un coût identique.

Pour l'évaluation des inputs, nous avons analysé les dépenses de personnel, les dépenses de biens et services ainsi que les dépenses financières et d'investissement, après correction de l'inflation, par type de formation (scolarité obligatoire, formation de base, écoles d'enseignement général). Le modèle reflète ainsi l'autonomie dont jouissent les cantons et leurs communes en matière de dotation financière et d'organisation des niveaux d'enseignement.

Les dépenses totales moyennes des années d'école primaire, secondaire et professionnelle ont été intégrées dans le modèle de monitoring. Nous tenons ainsi compte de l'effet d'inertie des dépenses supplémentaires¹². Cela nous permet de considérer le système de formation au niveau communal et cantonal dans sa globalité, du primaire au secondaire II ou à la formation professionnelle initiale, sans nous attarder sur certains niveaux.



**Le degré d'efficacité
reste élevé dans le
domaine de la formation.
Les cantons maintiennent
un niveau d'efficacité
stable d'environ 80 %.**

¹⁰ Les écoles spéciales et la formation professionnelle supérieure relèvent également de la compétence des cantons. Du fait de l'insuffisance de la base de données, ces domaines ne sont toutefois pas inclus dans le monitoring.

¹¹ Il serait souhaitable d'inclure d'autres inputs. Toutefois, faute de données disponibles ou utilisables, cela n'a pas été possible. Certaines de ces variables additionnelles d'inputs sont présentées en annexe, même si elles ont dû être rejetées.

¹² La robustesse des résultats a été testée au moyen de deux modèles alternatifs. L'un ne tient pas compte des dépenses antérieures, l'autre exclut de l'analyse les dépenses financières (intérêts, dépenses de transfert, etc.). Dans les deux cas, les degrés d'efficacité estimés diffèrent sensiblement des résultats présentés ici du point de vue statistique. Cela souligne la nécessité de prendre en compte les dépenses antérieures et les dépenses financières, même si cela s'accompagne de degrés de liberté moindres.

Résultats

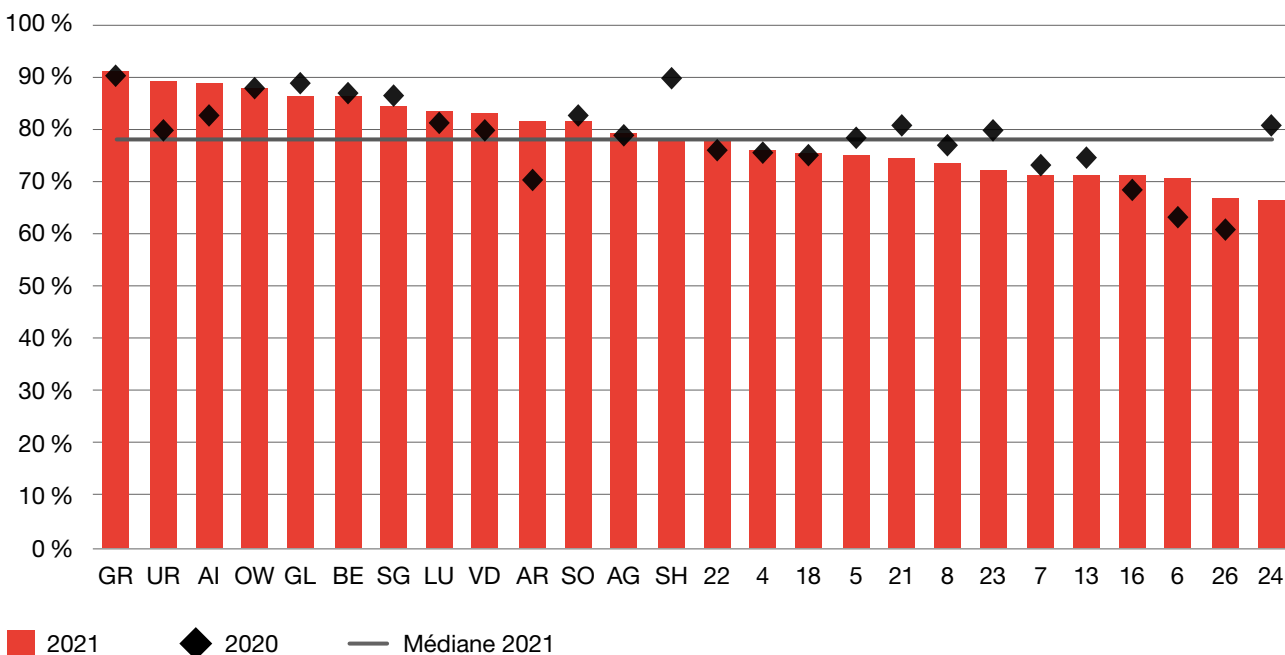
En 2021, l'efficacité médiane de tous les cantons dans le domaine de la formation atteignait 78 % (voir figure 4), soit quasiment la moyenne à long terme de 79 % pour les années 2012 à 2021.

Le canton des Grisons s'est positionné en tête de classement à plus de 90 %, suivi des cantons d'Uri, d'Appenzell Rhodes-Intérieures, d'Obwald et de Glaris. Uri et Appenzell Rhodes-Intérieures ont fortement accru leur efficacité. Les résultats des Grisons et d'Obwald n'ont pratiquement pas changé par rapport à l'année précédente.

La comparaison annuelle ne révèle que des variations minimes. Les trois cantons les moins efficaces sont parvenus à s'améliorer entre 2020 et 2021. Un canton jusqu'ici relativement efficace se retrouve ainsi en queue de peloton. Après la première année de pandémie, neuf cantons affichaient une différence de cinq points de pourcentage ou plus par rapport à l'année précédente.



Figure 4 : Efficacité dans le domaine de la formation selon les cantons



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants

4 outputs : (O1) nombre de diplômes de formation professionnelle initiale et d'attestations fédérales de formation professionnelle, (O2) nombre de certificats fédéraux de capacité, (O3) nombre de diplômes délivrés par des écoles techniques et de commerce et (O4) nombre de maturités professionnelles et fédérales

7 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières et (I4) d'investissement pour l'année t, (I5) dépenses totales pour la période t-8 à t-10, (I6) pour la période t-4 à t-7, (I7) pour la période t-1 à t-3

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

Contexte et interprétation

Le domaine de la formation ne montre pas de tendance durable en matière d'efficacité. Les cantons évoluent dans une fourchette de 10 à 15 points de pourcentage autour d'une valeur centrale de long terme de 80 % (voir figure 5). Après un bref élargissement au cours du quatrième trimestre 2020, l'intervalle de variation se resserre légèrement pour la deuxième fois.

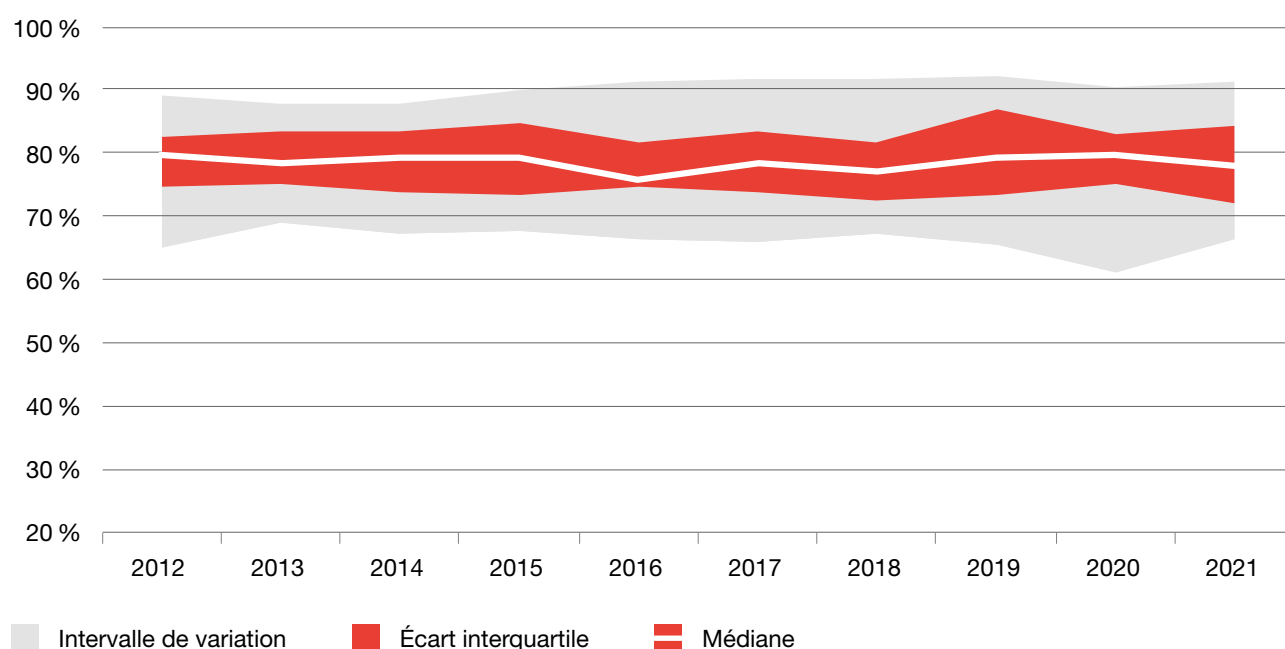
Une telle stabilité est à souligner, d'autant plus que c'est en 2020 que la pandémie fait ressentir ses effets dans les données. On constate un taux d'échec plus faible que les années précédentes, tant pour la maturité que pour les examens professionnels. Il faut se rappeler que les cantons n'ont pas tous organisé d'examen de maturité en 2020. Cette année-là, d'ailleurs, aucun examen de maturité professionnelle n'a été organisé dans toute la Suisse. En 2021 et en fonction des professions, les apprentis en dernière année n'étaient pas tous soumis à l'exigence de passer un examen final.

Ces différences concernant l'examen de maturité ne se reflètent pas dans l'efficacité des cantons en matière

de formation. Un constat qui fait écho aux résultats du dernier rapport sur la formation, qui montre que la pandémie n'a pas entraîné de changements significatifs dans le passage d'un niveau à l'autre¹³. Parallèlement, les jeunes semblent avoir de plus en plus de mal à accéder au niveau secondaire II. La multiplication des solutions intermédiaires est coûteuse et devrait donc peser sur l'efficacité. Le constat est le même si l'on examine le lien entre efficacité et fréquence des formations transitoires. Plus le nombre de personnes suivant des formations transitoires est élevé, plus l'efficacité du système éducatif d'un canton est basse. Cette corrélation n'a pas encore fait l'objet d'une vérification fiable et doit être confirmée.

Nous partons du principe que certains effets de la pandémie se manifesteront à retardement, car les enseignants et les élèves assimilent les nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage à des rythmes variables et les utilisent différemment. Des disparités régionales apparaissent par exemple en ce qui concerne l'acquisition de terminaux numériques – selon le rapport sur la formation, la Suisse romande est beaucoup plus réticente à cet égard que la Suisse alémanique. Ces disparités se répercutent également sur l'efficacité des cantons.

Figure 5: Efficacité de la formation de 2012 à 2021



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants. L'intervalle de variation s'étend du canton dont l'efficacité estimée est la plus élevée et celui dont l'efficacité est la plus faible. L'écart interquartile couvre la moitié des cantons qui se situent le plus proche de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

4 outputs : (O1) nombre de diplômes de formation professionnelle initiale et d'attestations fédérales de formation professionnelle, (O2) nombre de certificats fédéraux de capacité, (O3) nombre de diplômes délivrés par des écoles techniques et de commerce et (O4) nombre de maturités professionnelles, fédérales et de baccalauréats internationaux

7 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières et (I4) d'investissement pour l'année t, (I5) dépenses totales pour la période t-8 à t-10, (I6) pour la période t-4 à t-7, (I7) pour la période t-1 à t-3

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

¹³ Wolter, et al., 2023



Les cantons urbains où la pauvreté touche un plus grand nombre de personnes sont moins efficaces que ceux qui comptent moins de bénéficiaires de prestations sociales.

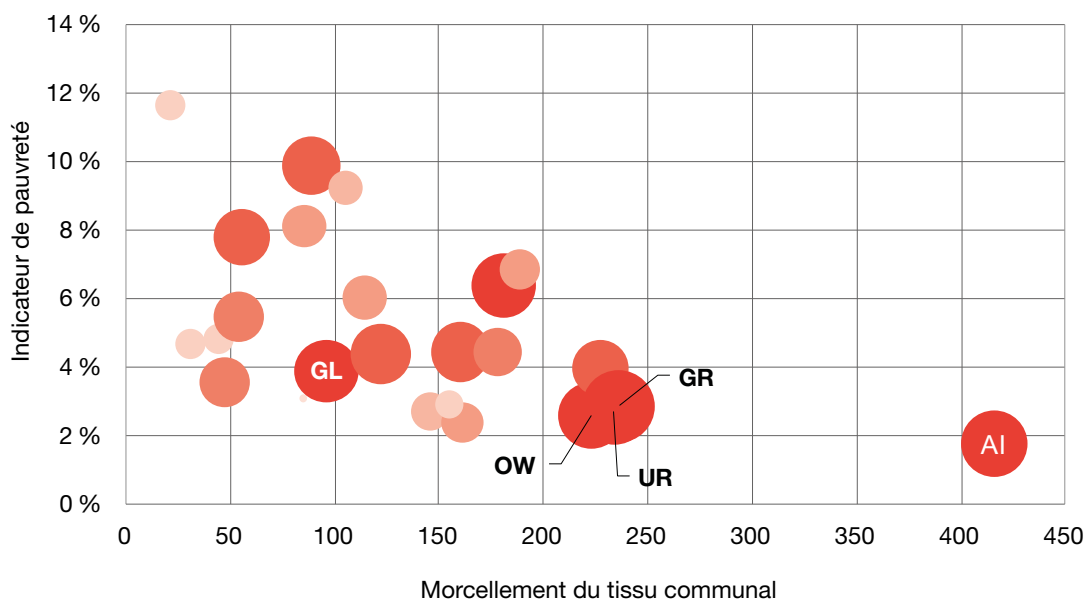
Facteurs d'influence externes

L'efficacité des cantons en matière de formation est tributaire de divers facteurs externes. Un fort morcellement du tissu communal, avec à la clé des classes plus petites, ou bien une forte proportion d'habitants éloignés des possibilités de formation devraient obliger un canton à mobiliser plus de ressources pour un même nombre de diplômés. Il y a donc une corrélation entre le tissu communal, la pauvreté et l'efficacité (voir figure 6).

Même si cela peut paraître contre-intuitif, un fort morcellement du tissu communal peut aussi favoriser légèrement l'efficacité. Bien entendu, l'exception confirme la règle : des cantons peu fragmentés, comme Schaffhouse, atteignent des niveaux d'efficacité notables.

Par ailleurs, davantage de pauvreté nuit à l'efficacité. C'est pourquoi les cantons urbains, qui comptent de nombreux bénéficiaires de prestations sociales, présentent des degrés d'efficacité plus faibles.

Figure 6 : Efficacité 2021 dans le domaine de la formation compte tenu de la pauvreté et du tissu communal



Lien entre morcellement du tissu communal (axe horizontal), indicateur de pauvreté (axe vertical) et efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur)

Taille de la sphère : estimation de l'efficacité basée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants et les outputs (O1–O4) et inputs (I1–I7) suivants : (O1) nombre de diplômes de formation professionnelle initiale et d'attestations fédérales de formation professionnelle, (O2) nombre de certificats fédéraux de capacité, (O3) nombre de diplômes délivrés par des écoles techniques et de commerce et (O4) nombre de maturités professionnelles, fédérales et de baccalauréats internationaux ; (I1) dépenses de personnel, (I2) de biens et de services, (I3) dépenses financières et (I4) d'investissement pour l'année t, (I5) dépenses totales pour la période t-8 à t-10, (I6) pour la période t-4 à t-7, (I7) pour la période t-1 à t-3

Axe vertical : part de bénéficiaires de prestations sociales octroyées sous conditions de ressources (prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, aides aux personnes âgées/invalides, aides à la famille, etc. et aide sociale économique) sur la population totale ; cet indicateur correspond à l'indicateur de pauvreté de la péréquation financière nationale (RPT), une composante de la compensation des charges excessives dues à des facteurs socio-démographiques

Axe horizontal : morcellement du tissu communal mesuré à travers l'indice de la population résidente permanente dans des localités de moins de 200 habitants, tel qu'utilisé pour la péréquation financière fédérale. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 témoigne de la présence de nombreuses petites localités

Aspects analysés

La culture relève en grande partie de la responsabilité des cantons et des communes. Selon la catégorisation de la statistique financière fédérale, la culture comprend toutes les prestations publiques liées au patrimoine culturel, notamment les musées, la conservation des monuments historiques, le sport et les loisirs. Nous avons donc exclu de notre monitoring de l'efficacité les bibliothèques, concerts, théâtres, films, cinémas et médias de masse. Pour ces domaines culturels, il n'existe pas ou peu de statistiques homogènes, ventilées par canton, ou de données à long terme. Il serait de toute façon difficile de distinguer ces prestations de celles de la Confédération.

Notre monitoring de l'efficacité comprend les paramètres suivants au niveau cantonal :

- Nombre de monuments historiques protégés¹⁴
- Nombre de musées et fréquentation des musées¹⁵
- Nombre de participations aux cours et aux camps J+S

En matière muséale, les deux paramètres utilisés sont pleinement justifiés, car tant la taille du musée, exprimée en nombre d'entrées, que le nombre de musées ont une influence sur les coûts fixes et donc sur les dépenses. Nous ne disposons malheureusement d'aucune statistique exploitable pour les installations sportives, par conséquent absentes du monitoring de l'efficacité. Cependant, la proximité avec les installations sportives et donc leur densité au sein d'un canton influence également l'organisation et le taux de participation aux cours et aux camps J+S. De ce point de vue, l'aspect de l'infrastructure sportive est au moins partiellement pris en compte par notre monitoring de l'efficacité.

Les inputs recouvrent ici les dépenses de personnel, les dépenses de biens et services et les dépenses financières et d'investissement. Ils sont également corrigés de l'inflation (selon l'indice national des prix à la consommation). Notre modèle inclut en outre les dépenses totales moyennes des cinq dernières années¹⁶ afin de tenir compte de l'effet retardé des dépenses sur la conservation des monuments historiques.



¹⁴ Le premier recensement des monuments historiques remonte à 2018 et se rapporte à 2016. La statistique des monuments n'a pas été actualisée à ce jour. Le monitoring confirme donc l'hypothèse que le nombre de monuments historiques est resté stable depuis 2016. La période de l'analyse est limitée aux années 2016 à 2021. Le canton d'Uri n'a fourni aucune donnée sur ses monuments historiques, raison pour laquelle nous ne l'avons pas pris en compte dans le domaine de la culture.

¹⁵ Nombre total de visiteurs de musées ayant répondu à une enquête de l'Office fédéral de la statistique. Les chiffres n'ont pas été ajustés par pondération ou imputation.

¹⁶ Pour tester la robustesse des résultats, nous avons estimé deux modèles alternatifs. Le premier exclut le nombre de musées comme input du modèle, l'autre le nombre de monuments historiques protégés. Les estimations ne diffèrent pas de manière statistiquement significative des résultats présentés ici.

Résultats

En 2021, le domaine de la culture atteignait un degré médian d'efficacité de 74 % (voir figure 7). Les cantons se répartissent à parts égales au-dessus et en dessous de cette valeur. Les mieux classés se rapprochent davantage que les cantons les moins efficaces, mais la plupart se maintiennent au niveau de l'année précédente. Les cantons de Soleure, Thurgovie et Berne ont atteint les mêmes degrés d'efficacité. Les deuxième et quatrième positions du classement sont occupées par de nouveaux cantons. Le canton de Nidwald s'est démarqué par une amélioration de 20 points de pourcentage par rapport à l'année précédente, dans un domaine où l'on observe habituellement peu de variations d'une année à l'autre.

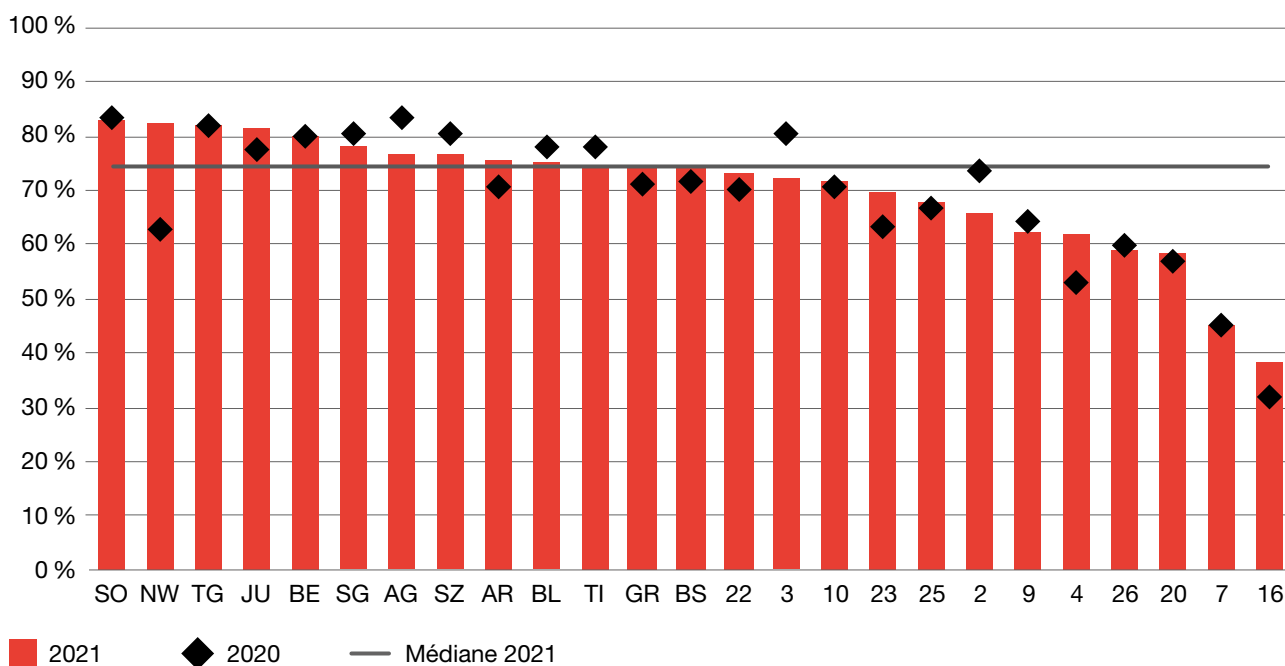
Dans le domaine culturel, la pandémie a impacté l'analyse de l'efficacité à partir de 2020. Les mesures liées à la pandémie ont pratiquement figé les performances au niveau de 2019. Dans l'étude de l'année dernière, nous nous attendions à ce que la variance annuelle revienne

à un niveau similaire à celle d'avant la pandémie. Or, ce n'est pas ce que nous constatons au vu des résultats actuels : à l'exception de quelques cantons, la plupart en sont restés à la situation de 2020. Il faut en déduire que la plupart des cantons n'ont pas exploité leur potentiel d'amélioration de l'efficacité après que la vie a repris son cours. Les résultats antérieurs à la pandémie montrent toutefois que ces niveaux d'efficacité sont possibles.

Contexte et interprétation

Les cantons et leurs communes disposent d'une grande liberté pour décider des montants investis dans les différents domaines culturels. Dans le cas des musées en particulier, ils sont libres d'organiser l'offre comme ils l'entendent. Dans le monitoring sont efficaces les cantons qui enregistrent un grand nombre d'entrées dans les musées à moindre coût. L'efficacité reflète également des politiques différentes entre les régions en ce qui concerne les monuments historiques.

Figure 7 : Efficacité dans le domaine de la culture selon les cantons



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants

4 outputs : (O1) nombre de monuments historiques protégés, (O2) nombre de musées, (O3) nombre d'entrées dans les musées, (O4) nombre de participations aux cours et camps J+S

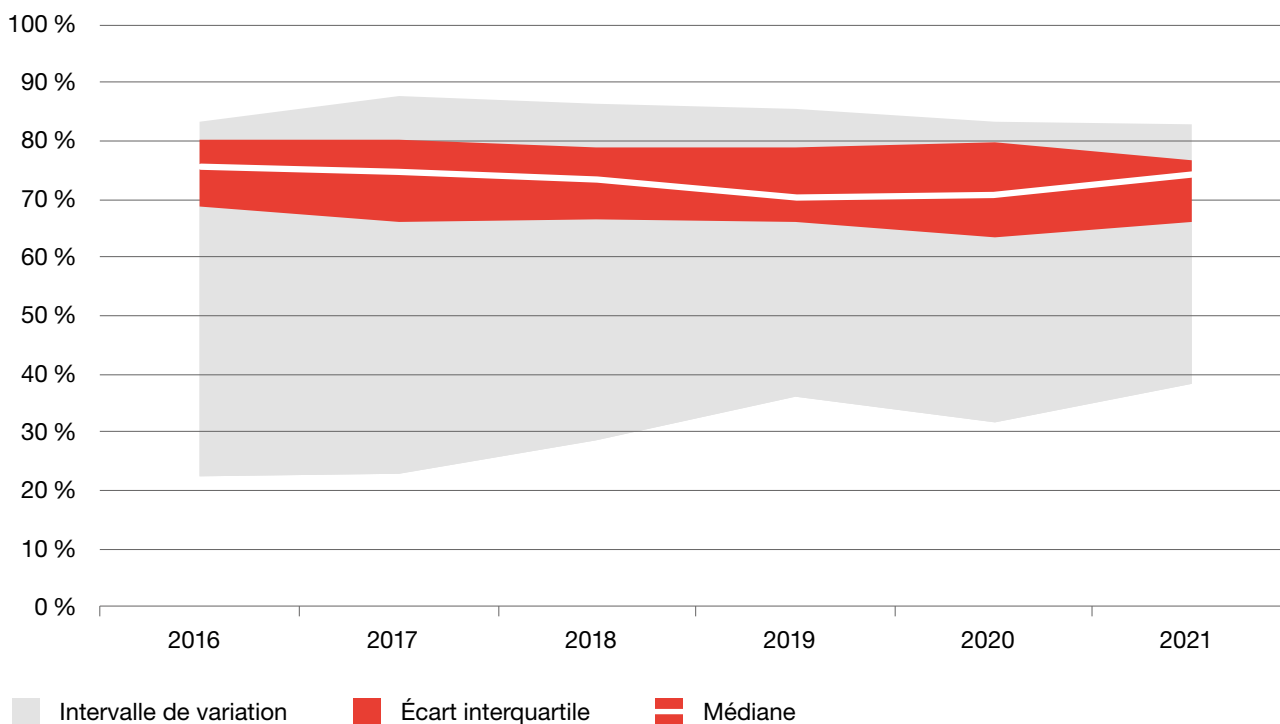
5 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

Au fil des années, on constate une certaine consolidation (voir figure 8). À partir de 2017, l'intervalle de variation entre les valeurs extrêmes se rétrécit continuellement, même si cette tendance s'interrompt brièvement en 2020. En comparaison avec les autres domaines d'activité cantonaux et communaux, la culture se distingue par une stabilité de l'écart interquartile et de la médiane entre 2016 et 2021. Il faut le relever, car les cantons coopèrent peu dans le domaine de la culture par rapport à d'autres politiques publiques.



Figure 8 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de la culture de 2016 à 2021



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants. L'intervalle de variation s'étend du canton dont l'efficacité estimée est la plus élevée et celui dont l'efficacité est la plus faible. L'écart interquartile couvre la moitié des cantons qui se situent le plus proche de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

4 outputs : (01) nombre de monuments historiques protégés, (02) nombre de musées, (03) nombre d'entrées dans les musées, (04) nombre de participations aux cours et camps J+S

5 inputs : (11) dépenses de personnel, (12) dépenses de biens et de services, (13) dépenses financières, (14) dépenses d'investissement, (15) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.



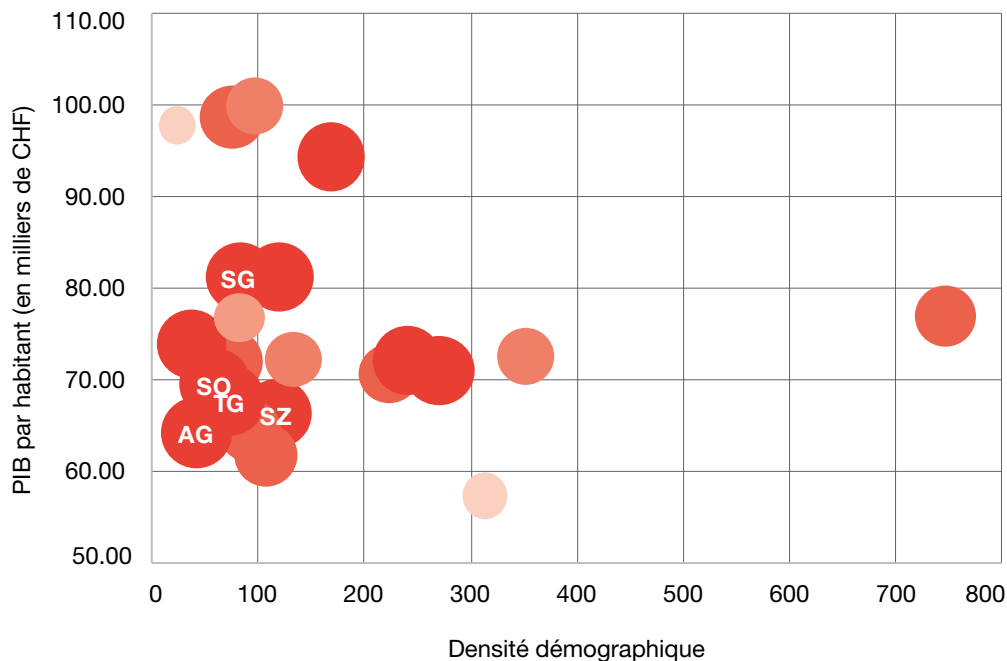
Le caractère central d'un canton complique l'utilisation efficiente des ressources dans le domaine de la culture.

Facteurs d'influence externes

Le niveau de richesse de la population constitue à nos yeux un facteur d'influence déterminant dans le domaine de la culture. En effet, le législateur ne prescrit ni la quantité, ni le type d'offres culturelles cantonales. Les cantons restent donc libres de consacrer en priorité leurs moyens financiers à d'autres politiques publiques et de n'investir dans la culture que de manière ciblée. Lorsque l'on dispose de moyens financiers importants, on est probablement plus enclin à soutenir une offre à forte valeur artistique, même si elle attire un faible public. Il en découle des dépenses élevées, sans que cela se concrétise dans le nombre d'entrées dans les musées. Dans notre monitoring, cela pèse sur le degré d'efficacité. Un effet similaire pourrait exister pour les monuments historiques. Mais notre analyse ne le montre pas.

Les décideurs ont peu d'influence sur le degré de centralité d'un canton, c'est pourquoi nous le voyons comme un facteur externe (voir figure 9). Les centres urbains gèrent aussi bien des musées d'histoire naturelle classiques que des établissements plus spécialisés dont l'impact est moins large. En outre, les cantons à forte densité de population abritent davantage de grandes installations sportives coûteuses. Or il n'existe malheureusement pas de statistique qui mesurerait l'importance des infrastructures sportives au niveau cantonal. Cet output ne peut donc pas être pris en compte dans notre mesure de l'efficacité. Dès lors, si un canton investit beaucoup dans ses installations sportives, notre monitoring de l'efficacité le classe comme inefficace, car cet input spécifique ne correspond à aucun output particulier. Cette corrélation se manifeste dans les résultats du monitoring.

Figure 9 : Efficacité 2021 dans le domaine de la culture compte tenu du PIB par habitant et de la densité de population



Efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur) en fonction du produit intérieur brut par habitant (axe vertical) et de la densité démographique (axe horizontal)

Taille de la sphère : estimation de l'efficacité basée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants et les outputs (O1–O4) et inputs (I1–I5) suivants : (O1) nombre de monuments historiques protégés, (O2) nombre de musées, (O3) nombre d'entrées dans les musées, (O4) nombre de participations aux cours et camps J+S ; (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Axe vertical : produit intérieur brut par habitant en milliers de francs suisses. L'échelle de l'axe vertical se limite de 50 000 à 110 000 CHF afin de pouvoir identifier les différences entre les cantons. Les cantons de Bâle-Campagne et de Zoug se situent en dehors de la zone représentée

Axe horizontal : densité démographique mesurée à travers l'indice du nombre d'hectares par personne recensée tel qu'utilisé pour la péréquation financière fédérale. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 correspond à une densité démographique inférieure à la moyenne

Aide sociale

Aspects analysés

La sécurité sociale couvre un large éventail de prestations publiques dont le financement est assuré par tous les niveaux administratifs. Le présent monitoring de l'efficacité prend en compte toutes les prestations d'aide sociale¹⁷ et autres prestations sous condition de ressources des cantons et de leurs communes selon l'Office fédéral de la statistique¹⁸. Pour ce faire, nous utilisons les critères suivants :

- nombre de bénéficiaires de l'aide sociale¹⁹
- nombre de bénéficiaires de prestations complémentaires (AVS et AI)
- nombre de dossiers de l'aide sociale clos après réinsertion²⁰
- nombre d'habitants

L'input s'appuie sur les dépenses nettes consacrées à l'aide sociale corrigées de l'inflation. Nous ne pouvons pas prendre en compte ici les données de l'Administration fédérale des finances, car leur granularité ne permet pas de distinguer suffisamment les dépenses liées à l'asile de celles liées à l'aide sociale. Cela serait pourtant nécessaire afin de pouvoir décomposer les différents types de coûts. Comme il ne peut intégrer la dimension de l'allocation, notre monitoring de l'efficacité reflète ce que l'on appelle l'efficacité des coûts²¹ : en effet, il peut tout à fait classer un canton comme efficace parce qu'il a par exemple identifié une attribution plus optimale des ressources financières entre les frais de personnel et les frais de biens et services.

Pour tenir compte des effets retardés des dépenses, nous intégrons également la moyenne des dépenses totales des trois années précédentes²². Notre monitoring de l'efficacité classe moins favorablement les cantons qui effectuent des dépenses plus élevées par habitant ou par bénéficiaire et par réinsertion. Il convient d'en tenir compte lors de l'interprétation des résultats.



¹⁷ L'aide sociale au sens large comprend à la fois l'aide sociale économique et les prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI ainsi que les aides aux chômeurs, aux familles, l'avance sur pensions alimentaires et les aides au logement. Sans autres prestations sociales octroyées sous conditions de ressources, les cantons versant moins de prestations complémentaires seraient systématiquement considérés comme moins efficaces, puisque toute la charge pèse sur l'aide sociale au sens strict.

¹⁸ Office fédéral de la statistique (2022)

¹⁹ Par bénéficiaires de l'aide sociale, nous comprenons tous les bénéficiaires de l'aide sociale économique ou de l'aide sociale au sens strict selon la terminologie de l'OFS.

²⁰ Le nombre de dossiers clos se rapporte à l'aide sociale économique au sens strict. Sont considérés comme des réinsertions les cas clos après le début d'une activité lucrative, une mesure d'emploi ou l'augmentation du revenu d'une activité lucrative. Le motif « Début d'une activité lucrative » représente 82 % de ces cas en moyenne.

²¹ Dans la mesure où la disponibilité des données permet de répartir les types de coûts en différentes catégories d'inputs, les chapitres donnent des estimations de l'efficacité globale. Si cela n'est pas possible, il s'agira de l'efficacité des coûts, qui correspond au produit de l'efficacité de l'allocation et de l'efficacité globale (Cooper, Seiford, et Tone, 2007).

²² Un modèle sans cette variable reflétant les dépenses passées a également été évalué. En effet, on pourrait remettre en question l'impact à long terme des dépenses dans ce domaine. Un modèle excluant le nombre de réinsertions a été utilisé, en adéquation avec le modèle du monitoring de l'efficacité de 2021, pour effectuer un test de robustesse supplémentaire. Selon le test de corrélation de rang de Spearman, les résultats et l'ordre des deux modèles alternatifs ne diffèrent pas de manière statistiquement significative des résultats présentés ici. Nous avons utilisé les dépenses nettes de l'aide sociale au sens strict comme test supplémentaire et exclu les bénéficiaires de prestations complémentaires des outputs. Les estimations de l'efficacité diffèrent significativement de celles présentées ici, mais pas l'ordre. L'aide sociale au sens strict étant une tâche communale, ce type de modèle n'est toutefois pas présenté ici.



Le caractère rural d'un canton favorise son efficacité dans l'aide sociale.

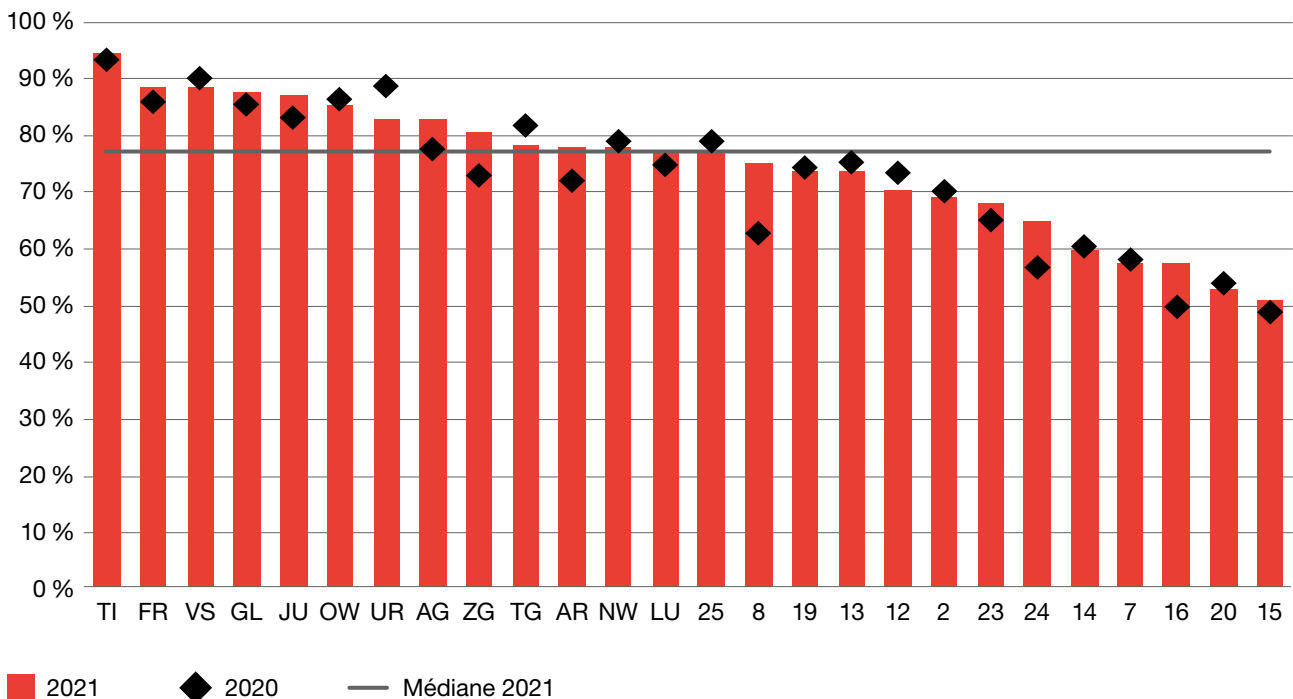
Résultats

En 2021, environ 78 % des cantons affichaient une bonne efficacité dans le domaine social (voir figure 10). Les cantons les plus efficaces sont regroupés dans un intervalle de variation de seulement 16 points de pourcentage. La fourchette de dispersion descend jusqu'à 51 %. Pour la première fois depuis que notre monitoring de l'efficacité existe, nous observons un bouleversement du classement – en particulier dans la seconde moitié du classement. La question se pose donc de savoir si ce phénomène est lié de manière générale à la pandémie ou s'il s'agit plutôt de changements spécifiques aux cantons dans le domaine de l'aide sociale économique au sens strict ou des prestations complémentaires.

Contexte et interprétation

La majorité des cantons s'en tient aux recommandations de la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS). La prestation complémentaire minimale est fixée au niveau fédéral. À première vue, le niveau des prestations d'aide sociale économique ne devrait donc pas être déterminant pour les variations d'efficacité. Des études montrent toutefois que la pandémie a eu un impact différent selon les tranches de revenu, ce qui a entraîné de plus grandes inégalités²³. On peut donc imaginer qu'en fonction de la répartition des revenus à l'intérieur de la population cantonale, le nombre de bénéficiaires de prestations de faible montant a augmenté dans certains cantons (efficacité plus élevée), tandis que les prestations par personne bénéficiaire ont augmenté dans d'autres cantons (efficacité plus faible).

Figure 10: Efficacité dans le domaine de l'aide sociale selon les cantons



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants

4 outputs : (O1) nombre de bénéficiaires de l'aide sociale et (O2) prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, (O3) nombre de dossiers clos s'agissant de l'aide sociale économique au sens strict après réinsertion, (O4) nombre d'habitants

2 inputs : (I1) dépenses nettes d'aide sociale au sens large pour l'année t et (I2) leur valeur moyenne pour les années t-1 à t-3

Pour des raisons de cohérence avec les autres domaines étudiés, pour lesquels des données plus récentes ne sont pas disponibles, nous étudions également l'année 2021 dans le secteur social.

²³ Beyeler, Hümbelin, Korell, Richard, & Schuwey, 2021

Compte tenu du fait que les recommandations de la CSIAS sont largement appliquées, les disparités constatées entre les cantons ont de quoi surprendre. Surtout au vu du peu de changement d'une année à l'autre mis en évidence dans la partie inférieure du classement – il y a donc de quoi faire. Les cantons situés dans la première partie du classement ont montré que c'est possible. Les organes cantonaux d'exécution du premier pilier et des prestations complémentaires ont un rôle à jouer qu'il s'agisse des caisses de compensation ou des institutions d'assurances sociales. Au moment de réviser leurs réglementations en vue de l'introduction de la nouvelle loi fédérale sur l'assurance-vieillesse et survivants (LAVS), les cantons les moins efficaces devraient tirer parti des changements organisationnels induits par la modernisation de la surveillance. Retrouvez plus d'informations dans l'encadré en page 24.

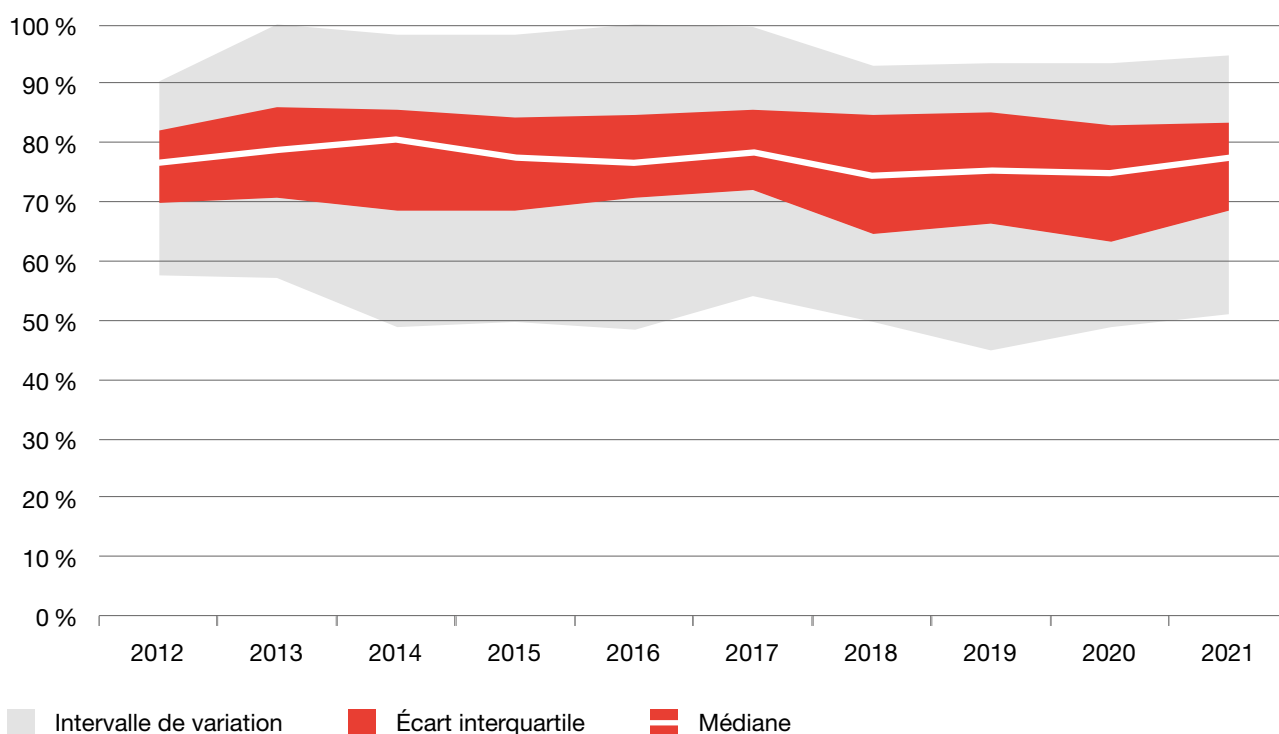
Sur une période plus longue, on observe une légère tendance à la hausse dans tous les cantons (voir figure 11). Certes, des hausses significatives de plus de dix points de pourcentage se sont produites entre 2011 et 2013

dans certains cantons. Mais les cantons situés à l'intérieur de l'intervalle interquartile se sont maintenus dans une fourchette étroite allant de 70 % à 85 % jusqu'en 2017. L'écart s'est creusé en 2018 et 2019, avant que les cantons les moins efficaces ne rattrapent leur retard en 2020 – une tendance à l'amélioration qui se poursuit en 2021. Globalement, l'intervalle de variation est particulièrement important, en particulier par rapport à ce qui est observé dans la formation.



Les cantons densément peuplés œuvrent généralement de manière moins efficace que leurs pendants ruraux.

Illustration 11 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de l'aide sociale de 2012 à 2021



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants. L'intervalle de variation s'étend du canton dont l'efficacité estimée est la plus élevée à celui dont l'efficacité est la plus faible. L'écart interquartile couvre la moitié des cantons qui se situent le plus proche de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

4 outputs : (O1) nombre de bénéficiaires de l'aide sociale et (O2) prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, (O3) nombre de dossiers clos s'agissant de l'aide sociale économique au sens strict après réinsertion, (O4) nombre d'habitants

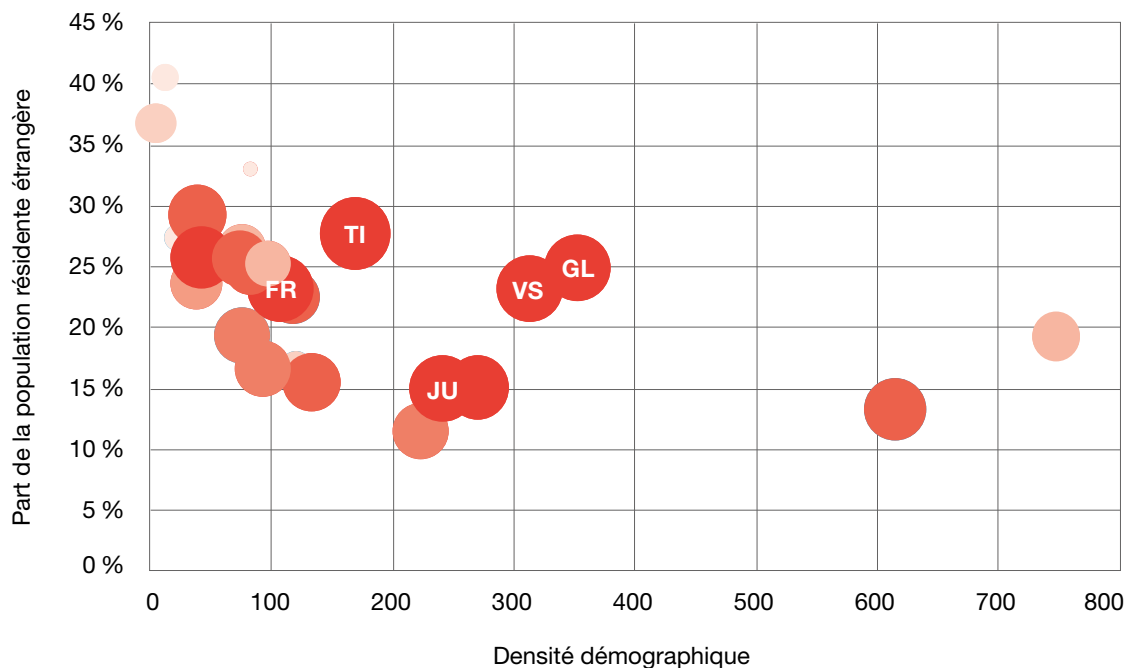
2 inputs : (I1) dépenses nettes d'aide sociale au sens large pour l'année t et (I2) leur valeur moyenne pour les années t-1 à t-3

Facteurs d'influence externes

Dans le domaine de l'aide sociale également, certains facteurs externes influencent considérablement le potentiel d'efficacité d'un canton. Les centres urbains, par exemple, sont attractifs pour les bénéficiaires de prestations sociales, mais généralement au prix d'un coût de la vie plus élevé. Dès lors, une moindre efficacité pourrait s'expliquer par une densité de population plus élevée. Par contre, la part de population étrangère résidente doit probablement avoir un impact négatif sur l'efficacité de l'aide sociale. Les personnes issues de la migration ont moins d'opportunités sur le marché du travail. Ces personnes doivent souvent couvrir l'intégralité de leurs besoins vitaux grâce à l'aide sociale. Pour ces personnes, l'aide sociale ne se limite donc pas à un complément de revenu. Ainsi, les dépenses par cas sont comparativement plus élevées dans ce groupe de bénéficiaires. Nos résultats montrent que les cantons à forte densité de population présentent effectivement une efficacité moindre que les cantons à dominante rurale. Il en va de même pour les cantons ayant une part plus élevée de population résidente permanente de nationalité étrangère (voir figure 12).



Figure 12: Efficacité dans le domaine de l'aide sociale compte tenu de la part de personnes d'origine étrangère et de la densité démographique



Efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur) rapportée à la densité démographique (axe vertical) et à la part de la population résidente d'origine étrangère (axe horizontal)

Taille de la sphère : estimation de l'efficacité annuelle basée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants et les outputs (O1-O3) et inputs (I1 - I2) suivants : (O1) nombre de bénéficiaires de l'aide sociale et (O2) prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, (O3) nombre de dossiers clos s'agissant de l'aide sociale économique au sens strict après réinsertion, (O4) nombre d'habitants ; (I1) dépenses nettes d'aide sociale au sens large pour l'année t et (I2) leur valeur moyenne pour les années t-1 à t-3

Axe vertical : part de la population de résidents permanents d'origine étrangère en pourcentage de la population totale au 31 décembre

Axe horizontal : densité démographique mesurée à travers l'indice du nombre d'hectares par habitant tel qu'utilisé pour la péréquation financière fédérale. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 correspond à une densité démographique inférieure à la moyenne

Les caisses de compensation entre efficacité et individualisation

La modernisation de la surveillance a mis fin à l'obligation de créer des agences communales et à l'obligation imposée aux organes d'exécution de mettre en œuvre des systèmes de gestion et de contrôle modernes. À l'avenir, les caisses de compensation pourront financer des systèmes d'information communs à la charge du fonds de compensation de l'AVS. Par ailleurs, la précédente réforme de l'AVS permet d'individualiser le départ à la retraite et ouvre la voie aux retraites partielles, aux ajournements et aux versements anticipés, afin de répondre aux nouveaux besoins en matière d'aménagement de la prévoyance. À cela viennent s'ajouter des défis tels que le manque de personnel qualifié ou la complexité croissante due aux nouveaux modes de vie dans la société.

Toutes ces évolutions, parmi d'autres encore, incitent les caisses de compensation à réfléchir à une structure efficace et orientée vers l'avenir. Nous avons discuté de ces évolutions actuelles et futures avec des représentants de quelques caisses de compensation cantonales, avec une agence et avec l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Nous voulions savoir à quelles conséquences ces acteurs s'attendent et quel rôle l'efficacité joue à cet égard.

La suppression de l'obligation de créer des agences communales permet d'envisager de nouveaux modèles d'exploitation et oblige les caisses de compensation à se positionner face à l'avenir. Depuis longtemps déjà, les agences se sont transformées en simples bureaux d'accueil et de renseignements dans de nombreux cantons. Le traitement effectif des dossiers est en grande partie effectué par les caisses de compensation. Cette évolution s'explique par le faible nombre de dossiers dans les petites communes : en raison des taux d'occupation très bas qui en résultent dans les agences, il devient difficile de développer les compétences nécessaires au traitement des dossiers. Parallèlement, la complexité des dossiers et des bases légales ne cesse de croître. Dans les cas extrêmes, Thomas Weibel, responsable de division de l'agence de Lucerne et membre du comité de l'association des agences cantonales, pronostique une évolution similaire à celle des agences postales ou bancaires : les petites succursales sont vouées à disparaître et seules les grandes subsisteront. Dans le canton de Zurich, par exemple, certaines communes confient déjà volontairement à la caisse de compensation, moyennant un forfait par dossier, la tâche qui leur échoit conformément aux

réglementations cantonales et limitent d'elles-mêmes leur propre fonction.

Une nouvelle répartition des rôles et des tâches a en outre un impact sur les coûts d'exploitation. En règle générale, les caisses de compensation cantonales indemnisent les communes pour des tâches telles que le traitement des demandes de prestations complémentaires. Au lieu du forfait classique par personne résidente, on pourrait imaginer une indemnisation basée sur les dépenses, comme dans le canton d'Argovie. En l'occurrence, ce canton a considérablement réduit les coûts de la caisse de compensation et opté pour une voie médiane entre efficacité des coûts et proximité avec la clientèle. La proximité d'une agence et le contact direct restent importants pour certains bénéficiaires, surtout quand les démarches numériques sont perçues comme un obstacle.

Départ à la retraite flexible, retraites partielles, ajournements et versements anticipés – l'individualisation de la retraite accroît la complexité, la charge administrative et les demandes d'explication. Comme l'explique Alain Rogger, directeur de la caisse WAS Luzern, le surcroît de travail qui en résulte pour l'organe d'exécution ne génère aucun avantage supplémentaire pour les bénéficiaires. Les coûts de mise en œuvre et les dépenses informatiques doivent rester proportionnels aux prestations versées. C'est justement cette proportionnalité que certaines caisses de compensation critiquent. En fin de compte, la réforme de l'AVS reflète la volonté exprimée par la société, estime Sibel Oezen, responsable du secteur Prestations AVS à l'OFAS. Un compromis a déjà été trouvé. « Des réglementations trop simples, sans possibilité de personnalisation, ne tiennent pas compte des situations individuelles des personnes concernées. » Dans ce contexte, les caisses de compensation doivent mobiliser des ressources accrues. Vu la pénurie générale de personnel qualifié et le faible nombre des spécialistes disponibles sur le marché, c'est un défi majeur pour les caisses de compensation. Plus que jamais, il leur faut trouver un moyen d'accomplir leurs tâches de manière efficace et rentable tout en répondant aux exigences spécifiques des clients.

Afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité des processus et de faire face à la pénurie de personnel qualifié, les caisses de compensation peuvent, d'une part, revoir leur organisation – comme nous l'avons mentionné – et



redistribuer les tâches entre la caisse de compensation et les agences. D'autre part, la numérisation et l'automatisation qui en découle recèlent un énorme potentiel d'efficacité. Priska Rahm-Bhend, directrice de la caisse de compensation, SVA Aargau, et Urs Wälchli, responsable Prestations cantonales, SVA Aargau, en expliquent la portée. Grâce au développement (lancement du projet au T1/2024) et à la mise en ligne prévue d'un portail couvrant les assurances sociales du premier pilier, les clients bénéficieront à l'avenir d'un canal en libre-service pour accéder directement à leurs dossiers, saisir des données et des documents, répondre à des demandes, consulter l'état du traitement de leurs demandes et communiquer avec la SVA Aargau en toute simplicité. Cela permettra d'éliminer ou de réduire les délais d'attente pour le traitement des demandes et, en cas de dossier incomplet, de solliciter rapidement des documents complémentaires auprès de la personne concernée, ce qui, selon différentes caisses de compensation, pourrait accélérer considérablement le traitement des dossiers et améliorer la qualité.

La numérisation joue un rôle moteur pour le traitement efficace des dossiers. Elle participe d'une gestion économique des coûts et d'une amélioration de l'expérience client, tout mettant quasiment fin aux délais d'attente. Mais il est essentiel que les responsables ne se contentent pas de transposer les processus existants dans le monde numérique, mais qu'ils rebattent les cartes et tirent parti de ces nouvelles possibilités.

Dans les prestations complémentaires – un des principaux domaines d'activité des caisses de compensation – les possibilités de numérisation restent encore limitées. « Tous les kebabs possèdent une interface en ligne. Nous seuls ne pouvons pas le faire à cause d'une loi fédérale obsolète », explique Andreas Dummermuth, directeur de la caisse de compensation de Schwyz et président de la Conférence des caisses cantonales de compensation, pour résumer le problème. Un constat corroboré par Sibel Oezen de l'OFAS : pour s'inscrire, il faut nécessairement apposer sa signature pour autoriser la collecte des

données. Une étape qui pourrait se dérouler sous forme numérique, pour autant que la proposition de signature numérique soit acceptée par les instances politiques.

En considérant les interactions entre les différents acteurs, on pourrait remettre en question la délimitation cantonale des caisses de compensation dans un objectif d'efficacité. Et pour cause : seules les tâches cantonales diffèrent. Dans ce cas, il serait tout à fait possible de centraliser les tâches fédérales – une tendance qui se dessine déjà chez les caisses professionnelles. Là aussi, la mutualisation des tâches pourrait améliorer l'efficacité. Toutefois, selon Marc Gysin, directeur de la SVA Zürich, le modèle de réussite suisse ne repose pas uniquement sur l'efficacité, mais sur la structure fédérale et décentralisée de l'État, gage d'un traitement de proximité efficace. Seule une enquête détaillée sur le potentiel global d'économies et d'amélioration de la qualité pourrait le confirmer. Il reste à voir comment les caisses de compensation suisses trouveront un équilibre et se positionneront à l'avenir.

Les caisses de compensation se trouvent confrontées à de multiples défis et opportunités. Pour les relever et répondre aux évolutions politiques, les caisses de compensation cantonales, en tant qu'organes d'exécution, et l'OFAS, en tant que prescripteur, doivent collaborer – justement parce que ce dernier se trouve en deuxième ligne, en aval de la mise en œuvre. Marc Gysin juge essentiels la collaboration et l'échange d'informations entre l'OFAS et les organes d'exécution. Ce n'est qu'ainsi que l'OFAS peut montrer aux instances législatives les effets des aménagements légaux sur l'efficacité et les coûts d'exécution. Mais dans le même temps, il faut maintenir les compétences exécutives des caisses de compensation, par exemple pour ce qui est du choix du support informatique et du processus de mise en œuvre. Alors qu'elles font face à de multiples défis, les caisses de compensation doivent aussi manœuvrer leur écosystème à trois niveaux.

Routes

Aspects analysés

Les routes représentent une sous-catégorie du domaine Trafic et communications dans la statistique financière fédérale. Dans le cadre du monitoring de l'efficacité, nous nous concentrons sur les routes cantonales et communales. Dans certains cantons, le financement de ces deux types de routes se recoupe, raison pour laquelle nous incluons les routes communales. Nous avons évalué l'efficacité publique dans le domaine des routes à l'aide des paramètres suivants²⁴ :

- longueur des routes cantonales et communales²⁵ en kilomètres
- nombre de véhicules immatriculés
- accidents dus à des routes insuffisamment dégagées (neige, glace, boue)²⁶
- accidents dus au mauvais état des routes²⁶

Le nombre de véhicules immatriculés permet d'estimer le degré d'usure des routes. Plus l'usure est importante, plus les besoins d'investissement augmentent. Les accidents indiquent une mauvaise qualité de l'entretien.

Comme nous l'avons déjà fait pour les autres domaines d'activité, nous comptons comme input les dépenses de personnel, les dépenses de biens et services et les dépenses financières et d'investissement corrigées de l'inflation. Pour tenir compte du fait que les dépenses supplémentaires déploient leurs effets avec un certain retard, nous avons inclus les dépenses totales moyennes des cinq années précédentes²⁷.



²⁴ Il serait souhaitable d'inclure d'autres inputs. C'est toutefois impossible, notamment en raison de restrictions au niveau des données. D'autres inputs potentiels sont présentés en annexe, même s'ils ont dû être rejetés.

²⁵ Depuis 2020, l'Office fédéral de la statistique ne publie plus de données sur les routes communales. À des fins de simplification, nous supposons qu'il n'y a pas eu de changement depuis 2019.

²⁶ Il s'agit de ce que l'on appelle un « bad output ». Plus il est faible, plus un canton sera productif. En augmentant leurs dépenses, un canton et ses communes peuvent éviter les « bad outputs ». La démarche méthodologique est expliquée en annexe.

²⁷ À titre d'alternative, nous avons évalué un modèle sans dépenses financières, car ces dernières peuvent avoir des valeurs (négatives) qui ont dû être partiellement ajustées. Bien que les résultats varient considérablement sur le plan statistique, la différence n'est que de 3,2 points de pourcentage. Selon le test de corrélation de rang de Spearman, l'ordre des deux estimations de l'efficacité ne diffère pas de manière significative. Nous avons utilisé un modèle sans dépenses totales passées pour effectuer un test de robustesse supplémentaire. Les résultats ne diffèrent pas de manière statistiquement significative de ceux présentés ici.



Les écarts considérables en matière d'efficacité dans le domaine des routes touchent une poignée de cantons.

Résultats

Les cantons et les communes ont atteint en 2021 une efficacité médiane de 70 % dans le domaine des routes (voir figure 13), soit une progression d'un point de pourcentage par rapport à la valeur de l'année précédente. Les différents cantons ne dévient guère de leur performance de l'année précédente. C'est dans le bas de l'échelle de l'efficacité que les résultats ont le plus varié. Les trois cantons les moins efficaces ont encore perdu du terrain. L'écart, déjà très important, continue ainsi de se creuser : avec des valeurs d'efficacité comprises dans une fourchette allant de 23 % à 86 %, le domaine des routes est celui qui présente l'intervalle de variation le plus large.

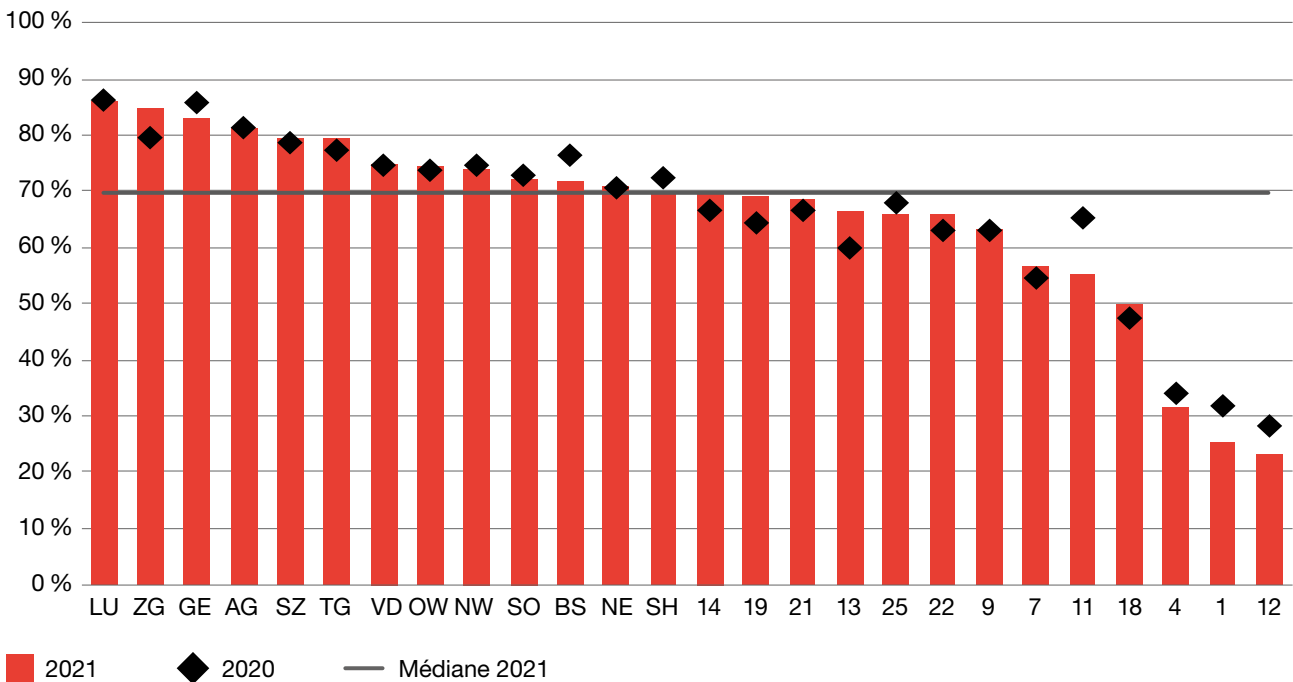
Les variations insignifiantes d'une année sur l'autre pourraient laisser supposer que les cantons ne disposent que de peu de marge de manœuvre pour améliorer leur efficacité. Or les dernières valeurs de 2021 suggèrent que ce n'est pas le cas. En effet, les trois derniers cantons dans le classement ont continué de perdre du terrain et ces mêmes cantons figurent en queue de peloton chaque année depuis 2013. Il y a de bonnes raisons à cela : il s'agit

de cantons de montagne où la construction et l'entretien des routes en terrain escarpé, sur des zones étendues exposées aux chutes de neige et au gel, sont sujets à des impondérables. De même, ces régions sont davantage exposées aux catastrophes naturelles qui peuvent endommager les infrastructures (telles que les glissements de terrain, etc.). Mais la topographie ne suffit pas à elle seule à tout expliquer. Un canton urbain figure tout de même parmi les cantons avec une efficacité inférieure à 60 %.

Contexte et interprétation

Contrairement aux domaines de l'ordre et de la sécurité publics ainsi que celui de la culture, on ne constate pas de tendance à la consolidation dans le domaine des routes au cours des dix dernières années (voir figure 14). Il est vrai que les cantons du quartile supérieur (les 25 % les plus efficaces) tendent à se rapprocher, ce qui est principalement dû à un effritement continu des cantons les plus efficaces depuis 2017. En bas de l'échelle, les cantons ne parviennent toutefois pas à dépasser la barre des 30 % d'efficacité à long terme.

Figure 13: Efficacité dans le domaine des routes selon les cantons



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants

4 outputs : (O1) longueur des routes communales et cantonales en kilomètres et (O2) nombre de véhicules immatriculés et – comme bad outputs – (O3) accidents dus à des routes insuffisamment dégagées, (O4) accidents dus au mauvais état des routes

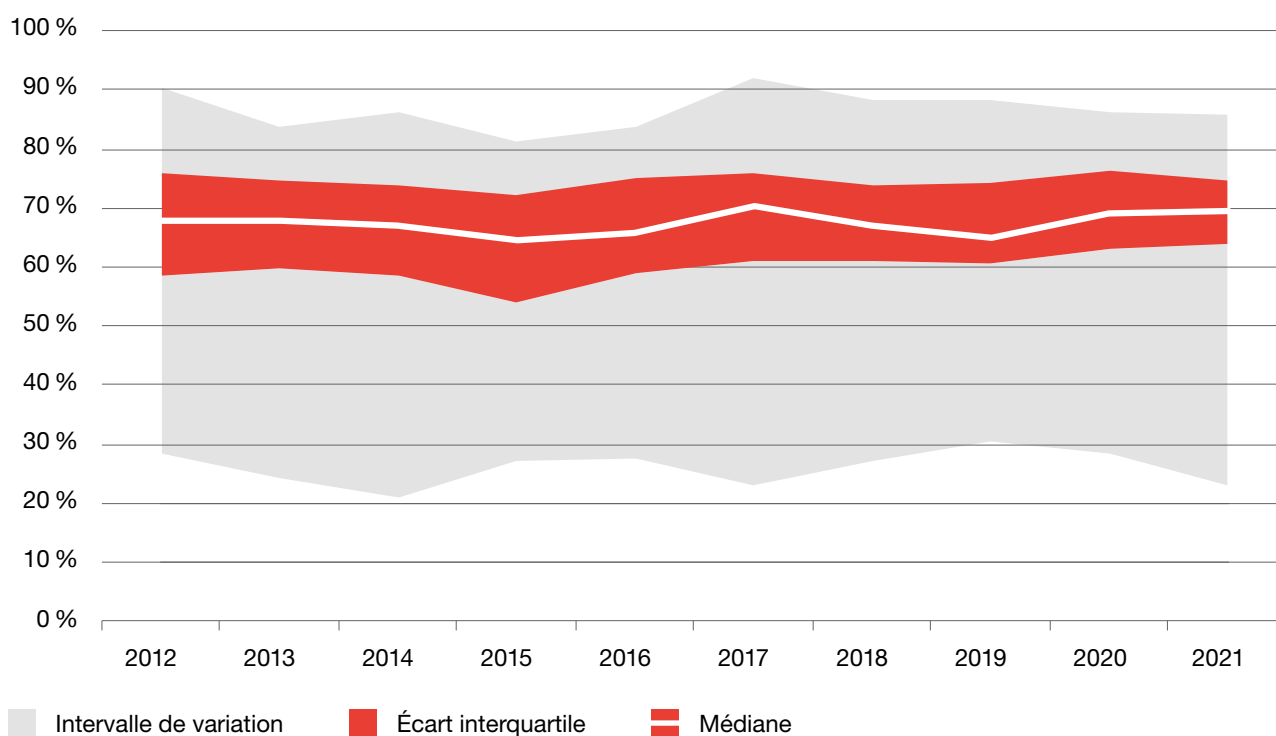
5 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.

Alors que le fossé entre les cantons les plus efficaces et les moins efficaces ne cessait de s'élargir depuis 2015, cette tendance s'est inversée en 2018. Cela est surtout dû au fait que les dépenses ont à peine évolué au fil des ans. Ce constat vient à l'appui de la thèse formulée plus haut, à savoir que les cantons peuvent agir en premier lieu sur les inputs. Les outputs tels que le nombre de véhicules, les accidents et la longueur des routes sont une donnée à court et moyen terme.



Figure 14: Évolution de l'efficacité dans le domaine des routes de 2012 à 2021



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants. L'intervalle de variation s'étend du canton dont l'efficacité estimée est la plus élevée et celui dont l'efficacité est la plus faible. L'écart interquartile couvre la moitié des cantons qui se situent le plus proche de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

4 outputs : (O1) longueur des routes communales et cantonales en kilomètres et (O2) nombre de véhicules immatriculés et – comme bad outputs – (O3) accidents dus à des routes insuffisamment dégagées, (O4) accidents dus au mauvais état des routes

5 inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5 (5)

Les données se basent entre autres sur la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Au moment de la publication du monitoring, les dernières données disponibles datent de 2021.



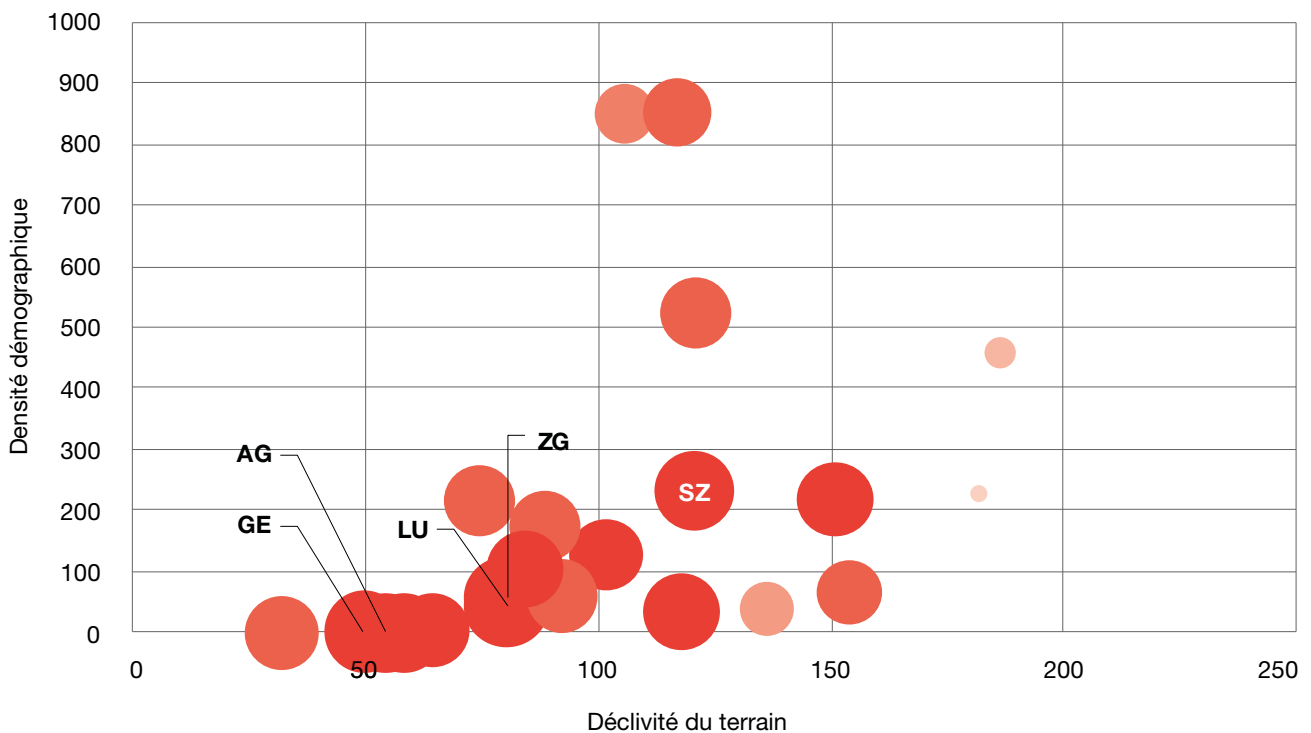
Facteurs d'influence externes

Des facteurs externes tels que la topographie ont un effet déterminant sur l'efficacité des cantons dans le domaine des routes, même si certaines différences sont dues à l'inefficacité de certains processus, à des pratiques différentes en matière d'achats, à des structures peu fonctionnelles, à des formes d'organisation rigides ou à des différences de prix²⁸. Les routes traversant des régions montagneuses et isolées entraînent des coûts de construction et d'entretien plus élevés. En outre, ces types de terrains génèrent des coûts d'entretien hivernal accrus par kilomètre de route (voir figure 15). De même,

un environnement fortement urbanisé fait grimper les coûts de construction et d'entretien. Car il est nécessaire de travailler plus rapidement, plus fréquemment la nuit et les week-ends pour éviter de perturber le trafic.

Les cinq cantons les plus efficaces, Lucerne, Zoug, Genève, Argovie et Schwyz, se situent en bas du graphique, et tendent vers la gauche. Ce qui laisse à penser que la déclivité affecte bel et bien l'efficacité d'un canton. La densité de population semble également jouer un rôle significatif. Mais comme un très grand nombre de cantons se concentrent dans cette zone, aucun effet ne se dégage clairement.

Figure 15: Efficacité des routes compte tenu de l'altitude et de la déclivité des agglomérations



Cantons en fonction de l'altitude des agglomérations (axe vertical) et de l'altitude de leurs surfaces productives en approximation de la déclivité du terrain (axe horizontal)

Taille de la sphère et intensité de couleur : estimation de l'efficacité basée sur l'analyse par enveloppement des données avec des rendements d'échelle constants et les outputs (O1–O4) et inputs (I1–I5) suivants : (O1) longueur des routes communales et cantonales en kilomètres et (O2) nombre de véhicules immatriculés et – comme bad outputs – (O3) accidents dus à des routes insuffisamment dégagées, (O4) accidents dus au mauvais état des routes ; (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et de services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5

Axe vertical : part de la population résidente permanente habitant à une altitude supérieure à 800 mètres selon l'indice des charges de la péréquation financière fédérale. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 correspond à une population qui réside à une altitude supérieure à la moyenne

Axe horizontal : déclivité du terrain (selon le terme utilisé dans le cadre de la péréquation financière fédérale) mesurée à travers l'indice de la superficie habitée et exploitée se situant à une altitude supérieure à la moyenne suisse (indice calculé sur la base de l'altitude médiane des surfaces productives). Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 correspond à une surface habitée et exploitée à une altitude supérieure à la moyenne

²⁸ Christen & Soguel (2021).



Et après ?

Réduire les dépenses et accroître l'efficacité

Les degrés d'efficacité estimés sont objectifs, abstraits et dépourvus d'émotions. Ils indiquent quel est le pourcentage de ressources qu'il faudrait effectivement employer pour qu'un canton puisse mener à bien une mission déterminée avec une efficacité à 100 %. Il existe deux leviers pour améliorer l'efficacité: un canton avec un degré d'efficacité de 70 % dans le domaine de la formation peut réduire – en s'alignant sur le canton le plus efficace – les moyens engagés de 30 % sans diminuer le nombre de diplômés délivrés. Il peut aussi augmenter ou améliorer ses prestations en utilisant les mêmes ressources.

Toutefois, la plupart des cantons ne disposent que d'une marge de manœuvre limitée en matière d'output. Les bases légales quantifient souvent les prestations à fournir, par exemple les monuments à protéger. Ou alors, c'est la demande des habitants qui définit le volume – c'est par exemple le cas des diplômés de formation.

Dans un domaine particulier, le pouvoir exécutif et l'administration peuvent plutôt accroître l'efficacité en utilisant moins de ressources, même si leur marge de manœuvre est limitée. Cela ne conduit pas nécessairement à faire globalement des économies, car les moyens ainsi libérés peuvent être utilisés dans d'autres domaines. Ainsi un canton peut améliorer ses prestations ou son éventail de prestations, sur le plan qualitatif ou quantitatif. Cela dit, ces possibilités d'optimisation dépendent toujours – comme nous l'avons montré – de circonstances extérieures, de sorte que les potentiels d'économie indiqués représentent des valeurs maximales difficilement atteignables.

Une économie possible de 13,1 milliards de CHF

Convertir les gains d'efficacité estimés en montants financiers permet de mieux appréhender les résultats. Il s'ensuit que les cantons pourraient réduire leurs dépenses de 13,1 milliards de CHF sur l'ensemble des cinq domaines de prestations. Ce chiffre représente 9 % des dépenses totales engagées en 2021 – un chiffre similaire à celui de l'année précédente. À cela s'ajoute le fait que les cinq domaines étudiés par le monitoring ne représentent qu'environ 66 % des dépenses totales. Il existe probablement aussi un potentiel d'optimisation dans les autres fonctions étatiques telles que l'environnement et l'aménagement du territoire ou encore la santé.

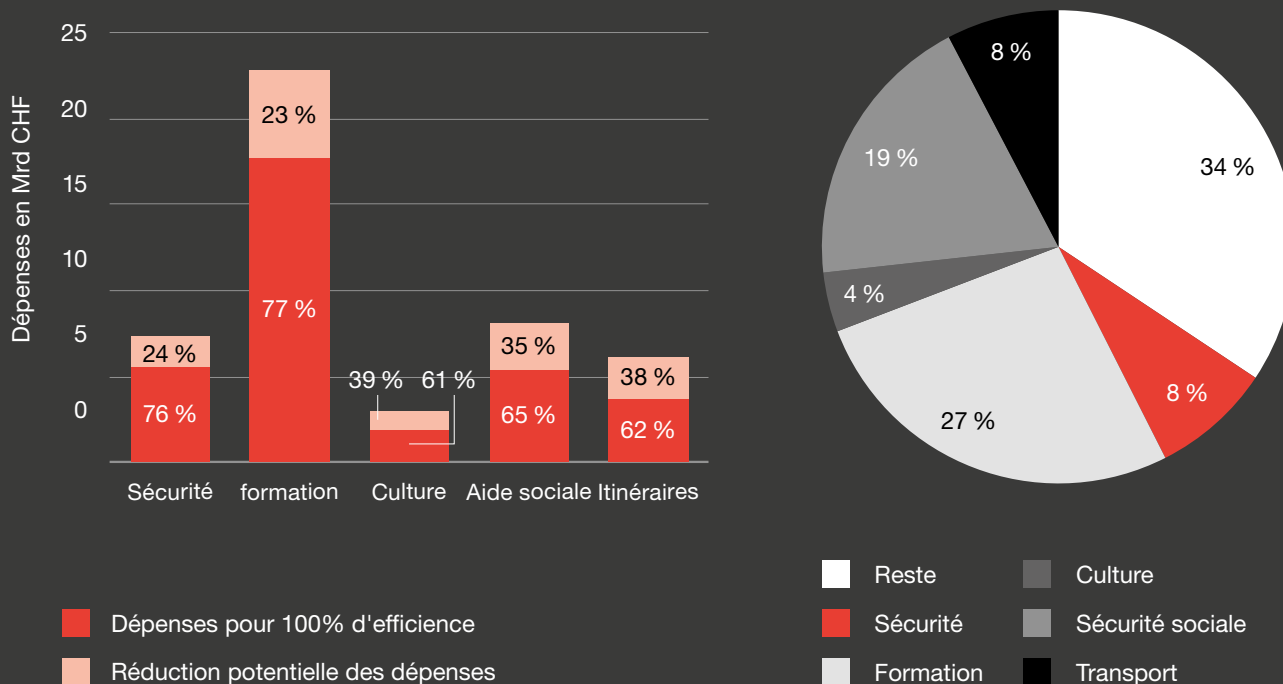
1,7 milliard de CHF dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics

L'input de tous les cantons dans l'ordre et la sécurité publics s'élève à 11,5 milliards de CHF en 2021, soit 8 % des dépenses totales. Ces dépenses totales comprennent toutefois encore d'autres missions telles que les sapeurs-pompiers. Celles-ci ne sont pas comprises dans le monitoring de l'efficacité, faute de données. Le potentiel de réduction cumulé des dépenses de tous les cantons (7,3 milliards de CHF) est évalué à 24 %, soit 1,7 milliard de CHF.

5,2 milliards de CHF dans le domaine de la formation

En 2021, les cantons et les communes ont consacré environ 37,2 milliards de CHF à la formation. Ce chiffre recouvre l'école obligatoire, les écoles spécialisées, les hautes écoles, la recherche, mais aussi d'autres éléments non traités dans notre monitoring de l'efficacité faute d'informations pertinentes. La réduction potentielle des dépenses de tous les cantons s'élève à 5,2 milliards de CHF, soit 23 % des dépenses dans les domaines analysés (22,8 milliards de CHF sur les 37,2 mentionnés ci-dessus). Représentant 27 % des dépenses totales (y compris celles qui ne sont pas prises en compte ici pour l'administration générale, la santé ou l'économie), la formation est le plus vaste des domaines étudiés dans notre monitoring de l'efficacité.

Figure 16 : Dépenses et réduction potentielles des dépenses (en milliards de CHF) par domaine (à gauche) et part respective de chaque domaine sur les dépenses totales des cantons et leurs communes (à droite)



1,1 milliard de CHF dans le domaine de la culture

Avec 5,7 milliards de CHF, soit 4 % des dépenses totales, la culture est le plus modeste des domaines analysés dans le monitoring. Bien que les bibliothèques, les concerts, le théâtre, le cinéma et les médias de masse soient inclus dans ce total, ils ne sont pas évalués par le monitoring de l'efficacité, faute de données suffisantes. Sur les 3,0 milliards de CHF de dépenses analysées dans le domaine de la culture, le potentiel de réduction est de 1,1 milliard de CHF, soit 39 %.

2,8 milliards de CHF dans le domaine de l'aide sociale

En 2021, les cantons et leurs communes auront consacré 26,6 milliards de CHF, soit 19 % des dépenses totales, au domaine de l'aide sociale. Il s'agit du deuxième plus grand domaine analysé. Le total ne comprend toutefois pas tous les aspects de la sécurité sociale. Si l'efficacité était parfaite, il serait possible de réduire de 2,8 milliards de CHF – soit de 35 % – les 8,1 milliards de CHF du volume de dépenses étudié.

2,3 milliards de CHF dans le domaine des routes

En 2021, les cantons et les communes ont dépensé 10,7 milliards de CHF dans le domaine des routes, soit 8 % de leurs dépenses totales. Une vision globale devrait inclure les transports publics, mais ceux-ci n'ont pas été analysés dans le cadre de notre monitoring de l'efficacité, faute de données. En améliorant leur efficacité, les cantons et les communes pourraient réduire leurs dépenses consacrées aux routes de 2,3 milliards de CHF, soit 38 % des dépenses analysées dans ce domaine ici (6,0 milliards de CHF).



Apprendre de l'expérience des autres

Comme nous l'avons déjà expliqué, il est pratiquement impossible d'imaginer réduire les dépenses d'un montant correspondant à la totalité des 13,1 milliards de CHF de gains d'efficacité potentiels estimés. Ce potentiel est en effet limité par le contexte, à l'exemple de la topographie ou de la composition sociodémographique. De plus, la réduction des dépenses publiques est une question complexe qui relève du champ politique. Lorsque l'on souhaite réduire les dépenses d'une administration publique, il est utile de considérer les facteurs de réussite suivants. Ils nous ont été inspirés par divers projets menés dans le secteur public :

1. Établir un lien entre le fond et les aspects financiers dans toutes les phases du projet :

dans la phase de conception, les approches et les instruments visant à réduire les dépenses peuvent être définis sommairement sur le fond puis détaillés ultérieurement. Les scénarios financiers montrent l'impact des mesures envisagées sur le budget de la collectivité publique à court, moyen et long terme.

2. Tirer parti des connaissances internes et externes :

les membres du personnel d'une administration, quel que soit leur échelon, peuvent souvent proposer des approches variées et une foule d'idées nouvelles pour accroître l'efficacité. Les responsables doivent les recueillir de manière confidentielle, les utiliser de façon appropriée et les structurer intelligemment. Il est également utile à ce stade de disposer de points de référence externes selon une perspective top-down.

3. Procéder avec méthode :

lorsque l'on se fixe pour objectif d'améliorer l'efficacité, il faut avant tout rassembler un grand nombre d'idées et dégager une vue d'ensemble des mesures à prendre. Celles-ci doivent ensuite être priorisées par les décideurs (politiques) et intégrées dans un concept détaillé.



Pas à pas vers la prochaine étape

Une approche réfléchiée et structurée permet d'augmenter les chances de succès des programmes d'amélioration de l'efficacité. Voici quelques explications sur les différentes étapes (voir figure 17) :

1. Durant la **phase d'initialisation**, les responsables définissent les conditions-cadres et les objectifs du projet, mettent en place son organisation et établissent un calendrier jalonné d'étapes clés.
2. Lors de la **phase d'analyse**, il s'agit d'identifier et de comprendre les facteurs de coûts et d'en faire des points d'ancrage en vue de définir de possibles mesures.
3. Leur analyse permet ensuite de définir des **mesures** visant à réduire les dépenses. Celles-ci sont intégrées simultanément dans un plan financier global qui met en évidence leurs effets sur la base de scénarios.
4. Lors de la **conception détaillée**, les responsables hiérarchisent et concrétisent les mesures.
5. Cette conception détaillée est suivie par une **mise en œuvre** et un **contrôle des résultats**.

Des projets comme celui-ci ont un impact considérable non seulement sur le personnel, mais aussi sur le plan politique. Les parties prenantes ont donc tout intérêt à les encadrer par des mesures de gestion du changement et de communication bien conçues.

Figure 17: Démarche pour la réduction potentielle des dépenses

1. Initialisation/Situation initiale	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des conditions-cadres technologiques, procédurales, structurelles, légales et culturelles • Fixer des objectifs de projet en termes qualitatifs et quantitatifs • Définir l'organisation du projet, la conduite, le calendrier et les jalons 		
2. Analyse	↓ Leviers et mesures	↓ Simulation financière et scénarios	↓ Gestion du changement et communication
<ul style="list-style-type: none"> interne (entretiens) externe (benchmarks) financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les facteurs de coûts principaux • Identifier l'offre de prestation, les processus et les structures par facteur de coût principal • Évaluer et comparer la situation actuelle • Exposer les premières marges de manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un modèle financier intégral (compte de résultat prévisionnel) • Analyser les valeurs actuelles, établir les paramètres de planification • Prendre en considération l'évolution attendue • Identifier les failles/les excédents dans le budget total 	
3. Mesures sommaires	<ul style="list-style-type: none"> • Définir sommairement des mesures « bottom-up » avec des personnes clés • Évaluer les répercussions et la faisabilité • Évaluer et prioriser les mesures 	<ul style="list-style-type: none"> • Simuler l'influence des mesures potentielles sur la planification financière à moyen terme • Créer des scénarios avec effets « de... à » • Évaluer les possibilités d'influence sur les perspectives financières et sur les flux de trésorerie disponibles 	
4. Mesures détaillées	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en œuvre des mesures priorisées • Approfondir les potentiels et les étapes de mise en œuvre pour chaque mesure • Compiler les mesures en paquets 	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter en continu le potentiel approfondi des mesures dans la simulation financière • Établir un modèle financier intégral en tant qu'instrument de conduite financier dans le projet global 	
5. Projets de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et initier des projets de mise en œuvre • Garantir la conduite permanente et le controlling de la mise en œuvre des projets, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser en continu les scénarios et les actions possibles dans le modèle financier intégral et interpréter progressivement les résultats 	

À chaque canton son approche

Chaque canton a une situation et des besoins qui lui sont propres. Il faut donc individualiser les approches. Il est utile de déterminer, dès la phase d'initialisation, les facteurs d'influence externes tels que la technologie, les dispositions légales, la culture organisationnelle, l'organisation structurelle et fonctionnelle. Il est utile de nouer des partenariats – avec un autre canton par exemple – pour apprendre les uns des autres et partager des informations ainsi que des enseignements. Notre monitoring de l'efficacité offre des pistes utiles pour les cantons partenaires susceptibles d'être intéressés.

L'analyse peut par exemple inciter un canton à faire réaliser une étude comparative détaillée sur un domaine d'activité cantonal donné et à esquisser des paramètres tels que le morcellement du tissu communal dans un modèle économétrique. Il est également utile de procéder à une analyse des processus pour mettre en évidence ce qui est inefficace, les temps d'attente, les erreurs, les défaillances du système ou le potentiel d'automatisation inexploité. On peut également envisager de recourir à une analyse organisationnelle à titre alternatif ou complémentaire. Une telle analyse permet de mettre en évidence les incitations qui ne portent pas leurs fruits, les économies d'échelle inexploitées ou les problèmes de gouvernance qui empêchent un canton d'exploiter son potentiel d'efficacité.



Annexe

Les sources

Aragon, Y., Daouia, A., & Thomas-Agnan, C. (2005). Nonparametric frontier estimation: A conditional quantile-based approach. *Econometric Theory*, 21(2), 358-389.

Beyeler, M., Hübelin, O., Korell, I., Richard, T., & Schuwey, C. (2021). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Armut und sozioökonomische Ungleichheit. Bern: Berner Fachhochschule.

Bundesamt für Statistik. (2022). Inventar und Finanzstatistik der Sozialhilfe im weiteren Sinn. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.

Cazals, C., Florens, J.-P., & Simar, L. (2002). Nonparametric frontier estimation: A robust approach. *Journal of Econometrics*, 106(1), 1-25.

Christen, R. (2018). How Earmarking Drives Efficiency: A DEA and SFA Approach on Swiss Cantonal Panel Data. Lausanne: Université de Lausanne, Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique.

Christen, R., & Soguel, N. (2021). How Earmarking Government Revenue Affects Efficiency of Road Construction and Maintenance. *Public Finance Review*, 49(1), 136-163.

Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Springer US.

Eidgenössische Finanzverwaltung. (17. Oktober 2023). FS-Modell Kantone und ihre Gemeinden. Abgerufen am 22. Juni 2020 von Finanzstatistik: <https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzstatistik/daten.html>

Huguenin, J.-M. (2012). *Data Envelopment Analysis (DEA): A pedagogical guide for decision makers in the public sector*. Lausanne: IDHEAP.

IDEKOWI. (2004). Wirksamkeit von Bundesmassnahmen – Vorschläge zur Umsetzung von Artikel 170 der Bundesverfassung bei Bundesrat und Bundesverwaltung. Bern: Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD.

Kneip, A., Simar, L., & Wilson, P. W. (2016). Testing hypotheses in onparametric models of production. *Journal of Business & Economic Statistics*, 34(3), 435-456.

Narbón-Perpiñá, I., & De Witte, K. (2018). Local governments' efficiency: a systematic literature review – part I. *International Transactions in Operational Research*, 2(25), 431-468.

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2018). *Monitoring Sozialhilfe 2018*. Bern: SKOS.

Simar, L., & Wilson, P. W. (2004). Performance of the bootstrap for DEA estimators iterating the principle. In L. Simar, & P. W. Wilson, *Handbook on Data Envelopment Analysis* (S. 265-298). Boston: Kluwer Academic Publishers 2004.

Szvircev Tresh, T., Wenger, A., De Rosa, S., Ferst, T., Rizzo, E., Robert, J., & Roost, T. (2023). Sicherheit 2023 – Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend. Birmensdorf und Zürich: Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich und Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich.

Wilson, P. W. (2003). Testing independence in models of productive efficiency. *Journal of Productivity Analysis*, 20(3), 361-390.

Wolter, S. C., Albiez, J., Cattaneo, M. A., Denzler, S., Diem, A., Lüthi, S., Offenfuss, C., Schnorf, R. (2023). *Bildungsbericht Schweiz 2023*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.

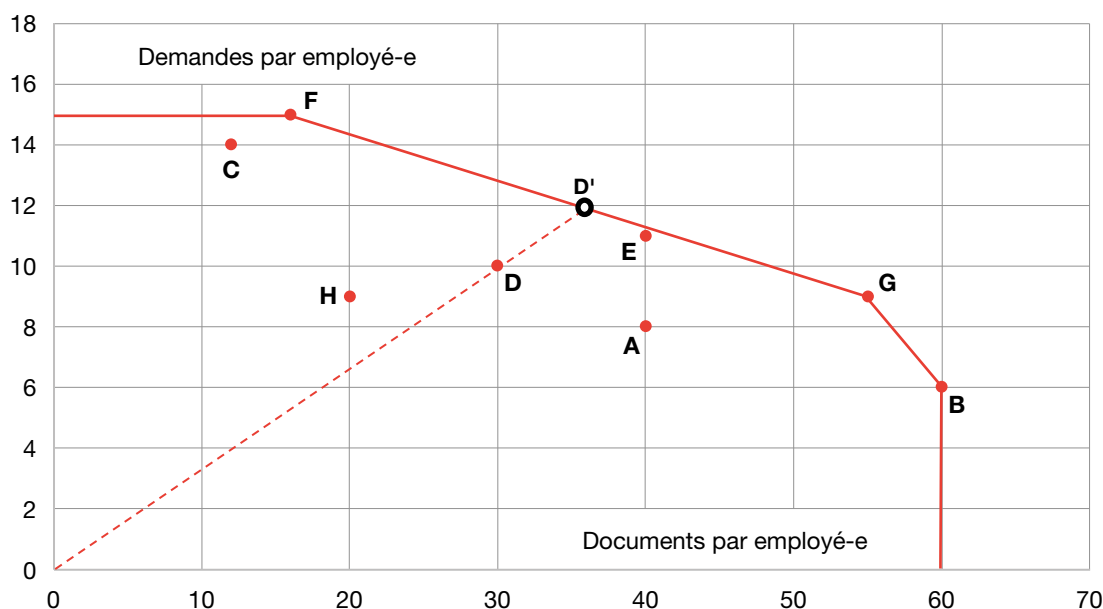
Méthodologie

Le monitoring de l'efficacité établit des degrés d'efficacité basés sur l'analyse par enveloppement des données ou Data Envelopment Analysis (DEA). Celle-ci calcule l'efficacité comme le rapport entre les inputs et les outputs. En se basant sur le canton le plus efficace, la DEA définit un seuil de production comme référence. Si un canton atteint ce seuil, il est considéré comme efficace. Si son rapport input-output est inférieur à celui du canton de référence, son efficacité diminue.

Un exemple pour illustrer ce point: la DEA met en relation les outputs (nombre de demandes et de documents traités) avec les inputs (nombre d'employé-e-s) et reporte

ces valeurs sur les axes (voir figure 18). Les cantons analysés (A à H) peuvent ainsi être reportés dans la grille de coordonnées. Dans cet exemple, le canton F traite 15 requêtes et 16 documents par employé-e. Comme aucun autre canton ne traite davantage de demandes par employé-e, le canton F définit également le seuil de production. Il est donc considéré comme référence en termes d'efficacité. En revanche, le canton D est considéré comme inefficace, car il produit moins d'outputs par input que les autres cantons. Si une ligne droite est tracée à travers le point zéro (origine) et l'observation D, elle croise la limite de production au point D'. L'efficacité de D correspond à la part de \overline{OD} dans la distance $\overline{OD'}$. Cette part est d'environ 84 %. En utilisant la même logique, on peut estimer l'efficacité des autres cantons.

Figure 18: Seuil de production dans l'analyse DEA sur l'exemple du nombre d'employé-e-s (input) et du nombre de requêtes et de documents traités (outputs)



À mesure que le nombre d'inputs et d'outputs augmente, l'efficacité doit être dérivée arithmétiquement et non plus géométriquement. Il s'agit essentiellement du problème d'optimisation linéaire suivant: $\min_{\theta, \lambda} \theta_i$ afin que $\theta_i x_i - X\lambda \geq 0, Y\lambda - y_i \geq 0, \lambda \geq 0$, où θ_i représente l'efficacité d'un canton i , X une matrice de tous les inputs, Y une matrice de tous les outputs, x_i et y_i leurs vecteurs individuels et λ est un vecteur de pondération. Nous recommandons les ouvrages didactiques de Cooper et al. (2007) et de Huguenin (2012) aux lecteurs désireux d'approfondir le sujet.

Enfin, mentionnons encore quelques éléments liés à la démarche statistique: premièrement, nous avons suggéré dans les explications précédentes que l'efficacité relève d'un pur calcul. Cependant, comme pour toutes les démarches statistiques, ce n'est pas le cas. Les méthodes d'estimation de l'efficacité reposent souvent sur le calcul des probabilités. Elles impliquent donc un certain degré

d'incertitude, d'une part, et permettent de procéder à une inférence statistique, d'autre part²⁹. Deuxièmement, la manière dont l'inférence statistique peut être exploitée dépend de la question de savoir si l'efficacité estimée est indépendante des inputs. Cette indépendance peut être testée³⁰. Troisièmement, les valeurs aberrantes dans l'estimation de l'efficacité ont parfois un impact considérable sur les résultats et doivent être examinées de près. Elles peuvent être identifiées grâce à l'ordre α ³¹ ou à la procédure d'ordre³². Quatrièmement, la structure des données de panel peut être exploitée de différentes manières. La variante utilisée ici est basée sur l'approche des effets quasi fixes³³.

²⁹ Simar & Wilson, 2004.

³⁰ Wilson, 2003.

³¹ Aragon, Daouia, & Thomas-Agnan (2005).

³² Cazals, Florens, & Simar (2002).

³³ Christen (2018).

Base des données

Inputs (dépenses)

Dans le monitoring, nous utilisons les mêmes catégories d'inputs, quel que soit le domaine considéré. L'aide sociale fait exception puisque les inputs n'y sont pas disponibles dans la même granularité. Des données sur les inputs physiques (nombre et qualification du personnel, infrastructures telles que les bâtiments, ordinateurs, etc.) n'étant généralement pas disponibles pour la plupart des services publics, nous recourons à des données financières extraites de la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Cette statistique fournit des données harmonisées pour l'ensemble des cantons et des communes sous forme de tableaux croisés entre la classification fonctionnelle et la classification par nature³⁴. La classification fonctionnelle permet de connaître le volume des dépenses pour les différents domaines considérés dans le monitoring.

Tableau 1 : Survol des inputs considérés

Catégorie d'inputs	Comptes selon l'Administration fédérale des finances
Dépenses de personnel	Dépenses de personnel (30)
Dépenses de biens et services	Dépenses de biens et services et autres dépenses d'exploitation (31)
Dépenses financières	Dépenses financières (34) Dépenses de transfert (36)
Dépenses d'investissement	Dépenses d'investissement (5)

Pour tenir compte de l'inertie avec laquelle certaines dépenses déploient leurs effets sur les outputs, nous avons inclus certains inputs des années antérieures. Par exemple, les dépenses en matière de formation ne se traduisent pas immédiatement par un nombre de diplômés plus élevé. De façon similaire, il est peu probable que la qualité des infrastructures routières se détériore immédiatement, même si les investissements sont ponctuellement réduits.

Nous n'avons pas pris en compte les inputs non financiers dans le monitoring de l'efficacité pour plusieurs raisons : d'abord, il n'existe souvent pas de données harmonisées et centralisées à l'échelle de la Suisse qui satisfassent les exigences qualitatives propres à une comparaison entre cantons. Ensuite, une très forte corrélation avec les données financières a été observée. Enfin, cela ne permettrait de représenter que certains inputs, car certaines dépenses ne correspondent pas à des inputs directement mesurables.

³⁴ Administration fédérale des finances, 2023



Outputs (prestations)

Tableau 2 : Survol des outputs

Domaines étudiés	Output	Valeur moyenne ^a	Source
Ordre et sécurité publics	Nombre de délits enregistrés par la police	18 396	Statistique policière de la criminalité, OFS
	Nombre de condamnations	4263	Statistique des condamnations pénales, OFS
	Nombre de personnes en détention provisoire	75	Statistique de la privation de liberté, OFS
Formation	Nombre d'attestations fédérales de formation professionnelle et d'autres diplômes de la formation professionnelle initiale	244	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de certificats fédéraux de capacité	2376	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de diplômes délivrés par des écoles techniques et de commerce	175	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de maturités professionnelles et fédérales ainsi que de baccalauréats internationaux	1267	Statistique des diplômes, OFS
Culture	Nombre de monuments historiques protégés	3003	Statistique des monuments, OFS
	Nombre de musées	44	Statistique des musées, OFS
	Nombre d'entrées dans les musées	442 641	Statistique des musées, OFS ^b
	Nombre de participations aux cours J+S	40 677	Statistiques J+S, Office fédéral du sport
Aide sociale	Nombre de bénéficiaires de l'aide sociale	10 356	Statistique financière de l'aide sociale au sens large, OFS
	Nombre de bénéficiaires de prestations complémentaires (AVS et AI)	10 356	Statistique des prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, OFS
	Nombre d'habitants (moyenne entre le début et la fin de l'année)	322 364	Statistique de la population et des ménages, OFS
	Nombre de dossiers de l'aide sociale clos après réinsertion	545	Statistique des bénéficiaires de l'aide sociale, OFS
Routes	Longueur des routes cantonales et communales en kilomètres	2677	Statistique des longueurs des routes, OFS
	Nombre de véhicules immatriculés	230 220	Parc des véhicules routiers, Office fédéral des routes
	Accidents dus à des routes insuffisamment dégagées (neige, glace, boue)	92	Statistique sur les accidents de la circulation routière, Office fédéral des routes
	Accidents dus au mauvais état des routes	93	Statistique sur les accidents de la circulation routière, Office fédéral des routes

^a Moyenne des 26 cantons de 2012 à 2021 dans le domaine de la culture : moyenne de tous les cantons, hors Uri, de 2016 à 2021

^b Il s'agit de données issues d'un sondage, non complétées au moyen d'une imputation ou non comparées au moyen d'une pondération

Certaines variables sont des « bad outputs » indésirables. Les cantons peuvent augmenter leur efficacité en les limitant au maximum. C'est pourquoi le vecteur des « bad outputs » (y_b) est transformé en un vecteur d'indice (Y_i) :

$$y_i = a - b * y_i, \text{ où } a = 100 + \frac{99 * \arg \min(y_b)}{\arg \max(y_b) - \arg \min(y_b)} \text{ et } b = \frac{99}{\arg \max(y_b) - \arg \min(y_b)}.$$





Conception de l'étude

Notre première préoccupation a été d'identifier les domaines de prestations à étudier. Pour y parvenir, nous avons utilisé la classification fonctionnelle connue des cantons et recommandée par le modèle comptable harmonisé des cantons et des communes suisses, telle qu'elle est utilisée pour la statistique financière de l'Administration fédérale des finances. Des réflexions ont ensuite été menées avec l'appui des expert-e-s contacté-e-s dans les domaines identifiés afin de s'assurer de la faisabilité de l'analyse et d'en affiner les contours. Nous avons enfin collecté, nettoyé et consolidé les données. L'ensemble de données ainsi obtenu nous a servi de base pour estimer les degrés d'efficience.

Des expert-e-s externes ont soumis tous les résultats du monitoring de l'efficience à un examen critique. Enfin, nous avons présenté la version définitive du document à des groupes potentiellement intéressés, notamment des responsables cantonaux dans les domaines analysés. Dans l'esprit d'un échange d'expérience intercantonale, ceux-ci ont participé à une table ronde pour discuter des résultats.

PwC Suisse – Travailler main dans la main avec le secteur public

PwC Suisse dispose d'une vaste expérience dans les domaines de la transformation numérique et de la modernisation de l'administration publique, en Suisse et à l'échelle internationale. Nous soutenons les clients de l'administration publique et d'autres branches en Suisse et à l'étranger, de la stratégie à la mise en oeuvre. Nous nous ferons un plaisir de partager nos connaissances et notre savoir-faire avec vous et de discuter de vos préoccupations les plus urgentes.

pwc.ch/secteur-public

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

L'Institut de hautes études en administration publique -IDHEAP- est, en Suisse, la plus importante structure universitaire et interdisciplinaire de formation, de recherche et d'expertise dédiée intégralement et exclusivement au secteur public et parapublic. Fondé en 1981, il est intégré depuis 2014 dans l'Université de Lausanne (Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique -FDCA). Il propose a large éventail de formations, dont le MPA -le Master of Public Administration.

unil.ch/idheap

À votre service

**Philipp Roth**

Lead Partner
Secteur public
PwC Suisse

philipp.r.roth@pwc.ch
+41 79 634 13 25
linkedin.com/in/philipp-m-roth

**Prof. Dr. Pirmin Bundi**

Institut de hautes études en
administration publique (IDHEAP)
Université de Lausanne

pirmin.bundi@unil.ch
+41 21 692 69 02
linkedin.com/in/pirminbundi

**Dr. Ramon Christen**

Senior Manager
Secteur public
PwC Suisse

ramon.christen@pwc.ch
+41 76 516 28 85
linkedin.com/in/ramon-christen

**Prof. Dr. Nils Soguel**

Directeur
IDHEAP

+41 21 692 68 50
nils.soguel@unil.ch
linkedin.com/in/nilssoguel

**Dr. Laura Oberle**

Senior Associate
Secteur public
PwC Suisse

laura.oberle@pwc.ch
+41 79 538 82 36
linkedin.com/in/laura-oberle

Plus d'information sur l'étude : pwc.ch/efficience

Merci !

Pour ce monitoring de l'efficience, nous avons mené divers entretiens exploratoires et vérifié la plausibilité des résultats en concertation avec des expert-e-s. Nous tenons à leur exprimer notre gratitude pour leurs précieuses contributions. Nous remercions Stéphane Bonny (IDHEAP) et Yves Ammann (IDHEAP) pour leur aide et leur excellent travail de recherche. Nous remercions également Alain Rogger (WAS Lucerne), Andreas Dummermuth (Caisse de compensation Schwyz), Marc Gysin (SVA Zurich), Priska Rahm-Bhend (SVA Argovie), Urs Wälchli (SVA Argovie), Thomas Weibel (Ville de Lucerne) et Sibel Oezen (Office fédéral des assurances sociales) pour leur expertise et leurs évaluations de la situation des caisses de compensation. Nous remercions Patrick Budek (PwC) pour la réalisation des entretiens. Giuliano Bonoli (IDHEAP), Flavia Fossati (IDHEAP) et Jean-Marc Huguenin (Independent Economists) se sont mis à notre disposition en tant qu'expert-e-s et ont discuté de manière critique nos conclusions. Nous leur exprimons également toute notre gratitude.

unil.ch/idheap

pwc.ch/secteur-public

PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, +41 58 792 44 00

© 2024 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.