

Monitoring de l'efficacité des cantons suisses

5^e édition, 2025

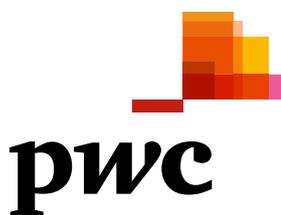




Table des matières

Préface	3
L'essentiel en bref	4
Formation	6
Aide sociale	10
Ordre et sécurité publics	14
Routes	18
Culture	22
Encadré	26
Et ensuite ?	28
Annexe	33
À votre service	39

Préface

Chère lectrice, cher lecteur,

Plus les ressources financières et humaines sont limitées, plus l'efficacité de l'administration publique – en particulier des cantons et des communes – devient une priorité. Les avis divergent à ce sujet: certains parlent de doublons ou de procédures et de processus inefficaces et peu performants, d'autres de complexité croissante des tâches. Pour une discussion objective, il manque des faits quantifiés ou une compréhension commune de la notion d'efficacité. C'est ici qu'intervient la cinquième édition de notre monitoring de l'efficacité qui analyse les dernières données financières (chiffres les plus récents de 2022).

Dans la présente étude, PwC et l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne appliquent une méthodologie scientifique et des bases de données reconnues. Notre analyse des cinq domaines de prestations que sont la formation, l'aide sociale, l'ordre et la sécurité publics, les routes et la culture met en évidence les domaines dans lesquels les cantons et les communes peuvent améliorer la qualité et la quantité de leurs prestations (output) sans augmenter leurs dépenses (input) à cet effet.

Une efficacité accrue est plus que jamais requise: la pénurie de personnel qualifié reste aiguë. De plus, la pression sur les budgets publics augmente. Les raisons en sont notamment le vieillissement de la population, les turbulences économiques et géopolitiques ainsi que le changement climatique. Par ailleurs, les thèmes de la durabilité gagnent en importance. En améliorant l'efficacité, les responsables peuvent libérer les ressources dont ils ont besoin sans réduire leurs prestations.

Pour l'année 2022, nous estimons le potentiel total de réduction des dépenses cantonales à 13,8 milliards de francs par an. Cela correspond à 10 % des dépenses totales des cantons et des communes, soit un peu plus que leurs dépenses en matière de transports. Ce potentiel ne doit toutefois pas être compris de manière absolue. Il existe bien sûr de nombreux domaines qui pourraient être organisés de manière plus efficace, mais notre étude montre surtout qu'il serait possible de fournir davantage de prestations avec les moyens utilisés.

Voici un aperçu des principales conclusions du présent monitoring de l'efficacité:

- Dans le domaine de la **formation**, l'efficacité se stabilise en 2022. Comme prévu, la consolidation post-pandémique commence.
- Dans le domaine de l'**aide sociale**, les dépenses se normalisent en 2022 après avoir atteint un niveau record en raison de la pandémie. Les valeurs d'efficacité de la plupart des cantons diminuent ou stagnent.
- En matière d'**ordre et de sécurité publics**, certains cantons réalisent des progrès significatifs en 2021/2022. À long terme, ce domaine reste toutefois stable; les cantons frontaliers latins, en particulier, se distinguent par leur solide efficacité.
- Dans le **secteur routier**, les cantons efficaces et inefficaces sont plus éloignés les uns des autres que dans tout autre domaine de prestations.
- Le **domaine de la culture** est plus varié en 2022. Néanmoins, l'effet de rattrapage après les années de pandémie fait toujours défaut; de nombreux cantons restent au niveau de l'année précédente.

Avec ce monitoring de l'efficacité, nous vous fournissons un apport objectif pour le débat en cours sur l'efficacité des services publics. Nous souhaitons aider les décideurs à utiliser leurs ressources de manière encore plus ciblée et à profiter des nombreuses opportunités offertes par les nouvelles technologies pour les structures et les processus. Dans le cadre de notre étude de cette année, nous nous penchons donc sur les mesures que les cantons et les villes mettent déjà en œuvre ou dans lesquelles nous voyons un grand potentiel.

Qu'il s'agisse d'une société de conseil de premier plan, d'une université renommée ou du secteur public, les acteurs forts apprennent le plus des meilleurs – en l'occurrence des plus efficaces. Nous serions heureux de discuter avec vous de la situation actuelle de votre canton ou de votre commune et de vous montrer comment optimiser votre efficacité.

Nous vous souhaitons une lecture inspirante et nous réjouissons d'échanger avec vous.

Philipp Roth
Partner
Secteur public
PwC Suisse

Dr. Laura Oberle
Senior Associate
Secteur public
PwC Suisse

Patrick Budek
Senior Manager
Secteur public
PwC Suisse

Prof. Dr. Pirmin Bundi
IDHEAP

Prof. Dr. Mickaël Terrien
IDHEAP

L'essentiel en bref

Plus d'efficacité possible partout

Dans le cadre du monitoring de l'efficacité, nous comparons les prestations fournies par les cantons suisses dans les domaines de la formation, de l'aide sociale, de l'ordre et de la sécurité publics, des routes et de la culture. Pour ce faire, nous comparons les dépenses engagées avec les prestations fournies, ce qui permet d'estimer l'efficacité. Lors de l'allocation des ressources, nous prenons en compte les dépenses de personnel et de biens et services et, lors de la fourniture des prestations, les aspects qualitatifs et quantitatifs.

Sur l'ensemble des domaines de prestations étudiés, les cantons pourraient fournir beaucoup de leurs prestations de manière bien plus efficace et économiser 13,8 milliards de francs, ou les utiliser à d'autres fins. Certains facteurs externes étant peu ou pas influençables, ce potentiel reste une valeur théorique. Néanmoins, les décideurs peuvent développer leurs prestations grâce à des mesures bien conçues, tout en répondant aux exigences et à la population croissantes.

Formation

Dans le domaine de la formation, les cantons atteignent en 2022 une efficacité moyenne de 80 %, avec une fourchette allant de 64 % à 90 %. Dans la comparaison annuelle 2020-2021, les répercussions des années précédentes, marquées par la pandémie, se sont manifestées sous la forme de mouvements plus importants et de changements de classement entre les cantons. En 2022, ce domaine de prestations se stabilise à nouveau. Toutefois, suite au contexte géopolitique et aux flux migratoires qui en ont résulté en 2022, les cantons ont dû élargir leur offre scolaire. Des différences apparaissent également entre les cantons en ce qui concerne la vitesse et l'ampleur de la numérisation de l'offre scolaire. Ces deux facteurs auront un impact sur l'efficacité dans ce domaine au cours des prochaines années.

Avec 27 % des dépenses totales, le secteur de la formation se prête particulièrement bien à des optimisations. Même de petites améliorations de l'efficacité libèrent des ressources financières qui peuvent être utilisées à bon escient ailleurs. Notre monitoring de l'efficacité indique en outre que les cantons moins peuplés et comptant moins de bénéficiaires de prestations sociales fonctionnent plus efficacement.

Aide sociale

Dans ce domaine, l'efficacité varie de 48 % à 92 % et se situe en moyenne à 77 % en 2022. Les cantons du Tessin, du Valais, de Fribourg, de Glaris et d'Uri occupent les cinq premières places. Les cantons et les communes sont les deuxièmes à dépenser le plus pour le secteur de l'aide sociale, après la formation. L'efficacité variant considérablement d'un canton à l'autre, les améliorations d'efficacité ont un impact significatif sur les budgets cantonaux.

À long terme et pour l'ensemble des cantons, ce domaine de prestations fluctue. Après une timide tendance positive au cours des années précédentes, la médiane et les différences cantonales ont de nouveau augmenté en 2022. Cet état de fait indique d'une part des structures rigides. D'autre part, la pression sur les acteurs publics s'accroît pour combler le fossé entre une offre stable et une adaptation flexible de leurs structures dès que la demande diminue.

Les cantons moins efficaces devraient essayer d'utiliser les nouvelles législations ou les transformations initiées par les autorités comme des opportunités. Par exemple, ASALfutur – un projet clé de la Confédération visant à renouveler le système de traitement et de paiement des prestations de l'assurance-chômage – pourrait contribuer à des gains d'efficacité à long terme. Il en va de même pour la modernisation de la surveillance.

Ordre et sécurité publics

En 2022, l'efficacité de tous les cantons dans ce domaine est de deux points de pourcentage supérieure à la médiane de l'année précédente, soit 74 %, et varie de 41 % à 79 %. Les fortes variations au fil des ans sont frappantes. Les positions médianes des cantons se rapprochent de plus en plus. La pratique nous apprend que ce domaine doit faire face à des dépenses croissantes. De nouvelles formes de criminalité se développent, la criminalité dépasse les frontières cantonales et nationales et s'étend parfois à l'espace virtuel, les cas deviennent à la fois plus complexes et plus longs à traiter. Cela pourrait laisser entrevoir une baisse de l'efficacité du système global dans les années à venir. Alors que l'année dernière, nous estimions encore le potentiel de réduction cumulé à environ un quart, il passe déjà à un tiers en 2022. Toutefois, l'ordre public et la sécurité ne représentent que 9 % des dépenses totales en 2022.

Routes

Dans ce domaine, l'efficacité moyenne est similaire à celle de l'année précédente, à savoir 71 %, et présente en outre un écart croissant extraordinairement élevé entre les valeurs maximales et minimales (26 % à 89 %). Les cantons les plus efficaces et les moins efficaces sont plus éloignés les uns des autres que dans tout autre domaine. D'une manière générale, le secteur routier est considéré comme un domaine d'activité où les dépenses sont fortement liées et où les facteurs externes sont importants. Ainsi, la limite inférieure de la fourchette oscille depuis 2013 entre 20 % et 30 %, mais n'a jamais dépassé la barre des 30 % au cours des dix dernières années.

La topologie joue un rôle déterminant dans l'efficacité du réseau routier; quatre des cinq cantons les plus efficaces sont situés dans des régions plates. De plus, les régions à forte densité de population sont plus efficaces en matière de construction routière. On pourrait supposer le contraire ici, car l'usure est plus importante et la construction des routes est plus coûteuse en raison de l'espace restreint et de la grande complexité. Pour les mesures d'optimisation, nous recommandons de s'aligner sur un canton comparable.



Le monitoring de l'efficacité compare les prestations cantonales avec les ressources utilisées. »

Culture

Ce plus petit domaine d'études se concentre sur le sport et le patrimoine culturel avec les musées et la conservation des monuments. L'efficacité moyenne en 2022 est de 76 %. Certains cantons comme Soleure, Thurgovie, Jura et Berne se maintiennent à leur position de l'année précédente. On observe néanmoins des changements notables: par exemple, Genève et Glaris se sont sensiblement améliorés par rapport à l'année précédente. Alors que l'efficacité maximale dans le domaine de la culture ne parvient pas à dépasser un plafond apparemment invisible, les cantons les moins efficaces rattrapent peu à peu leur retard. La moitié des cantons n'ont évolué que d'un à deux points de pourcentage par rapport à la comparaison annuelle 2021-2022. Ainsi, comme on pouvait s'y attendre, l'efficacité des cantons diverge encore plus après les années de pandémie. Les facteurs externes tels que la densité de population et la part de résidents étrangers n'influencent guère le potentiel d'efficacité, bien que ces deux facteurs aient laissé présager une augmentation de la diversité culturelle.

Quelle est la prochaine étape ?

Avec ce monitoring de l'efficacité, nous souhaitons aider les cantons et les communes à devenir plus efficaces. Afin d'améliorer l'allocation des ressources, les structures internes et les processus, les responsables peuvent examiner différents aspects. Pour ce faire, nous recommandons de prendre pour modèles des cantons efficaces présentant des facteurs externes similaires. Les responsables peuvent en outre comparer entre eux des domaines de prestations internes et mettre en évidence le potentiel d'optimisation; cette comparaison a également pour effet d'accroître l'efficacité. Une fois que les candidats de comparaison appropriés et les leviers d'amélioration de l'efficacité sont clairs, il est recommandé de procéder à une mise en œuvre qui a fait ses preuves dans la pratique.



Formation

Aspects analysés

Selon la catégorisation de la statistique financière, les cantons sont en premier lieu responsables de la formation professionnelle initiale et des écoles d'enseignement général telles que les gymnases¹. C'est pourquoi nous avons utilisé les indicateurs de performance suivants dans le cadre de notre monitoring de l'efficacité²:

- nombre d'attestations fédérales de formation professionnelle et autres diplômes de la formation professionnelle initiale;
- nombre de diplômes avec certificat fédéral de capacité;
- nombre de diplômes d'écoles de culture générale et d'écoles de commerce;
- nombre de diplômes de maturité professionnelle et gymnasiale.

Nous avons délibérément choisi de ne pas prendre en compte les diplômes. Par conséquent, le monitoring de l'efficacité ne classe pas un canton comme étant plus efficace simplement parce qu'il présente plus de diplômes de maturités que d'attestations professionnelles pour un coût identique.

En ce qui concerne les dépenses, nous avons analysé les dépenses de personnel, de biens et services, de financement et d'investissement, corrigées de l'inflation, par catégorie de formation (école obligatoire, formation initiale, écoles de culture générale). Nous tenons ainsi compte du fait que les cantons financent les niveaux de formation selon leur propre appréciation et leurs besoins.

Afin d'inclure l'effet inertiel des dépenses supplémentaires, les dépenses totales moyennes des années d'enseignement primaire, secondaire et professionnel sont intégrées dans notre modèle de suivi³. Cela nous permet de considérer le système éducatif au niveau communal et cantonal dans son ensemble, du primaire au secondaire supérieur ou à la formation professionnelle initiale, sans nous concentrer sur des niveaux spécifiques.



L'efficacité du système éducatif s'établit autour de 80 % à long terme. »



¹ Les écoles spécialisées et la formation professionnelle supérieure relèvent également de la compétence des cantons. Toutefois, en raison d'une base de données insuffisante, ces domaines ont dû être exclus de l'analyse.

² Il aurait été souhaitable d'inclure des inputs supplémentaires. Cela n'a toutefois pas été possible, notamment en raison des restrictions au niveau des données. D'autres grandeurs d'input potentielles sont discutées en annexe.

³ 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 financières.

Résultats

L'efficacité du domaine de la formation en 2022 passe en moyenne de 78 % en 2021 à 80 % (cf. figure 1) et atteint ainsi le niveau de 2019 et 2020. La moyenne à long terme de 2013 à 2022 se stabilise à 79 %.

Comme lors du monitoring de l'année précédente, Appenzell Rhodes-Intérieures, les Grisons et Uri occupent les trois premières places avec près de 90 %. Suivent les cantons d'Obwald et de Saint-Gall.

En 2020-2021, les valeurs d'efficacité ont encore considérablement évolué. Dans la présente évaluation, les changements restent inférieurs à six points de pourcentage, à l'exception d'un canton. Cela indique une évolution constante dans le domaine de la formation trois ans après le début de la pandémie de Covid-19.

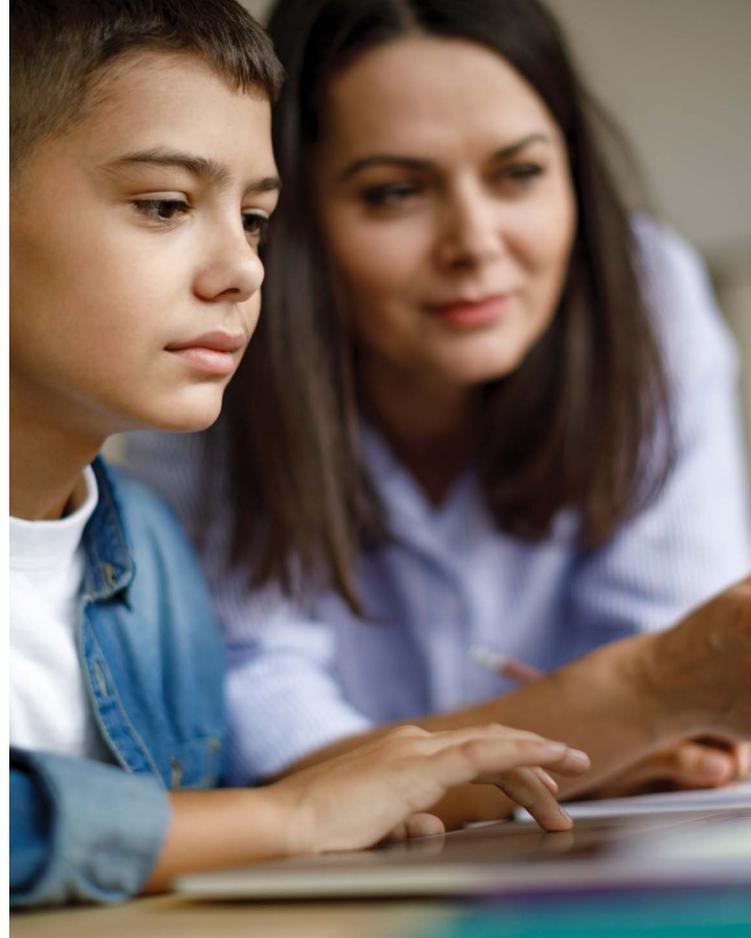


Figure 1 : Efficacité dans le domaine de la formation par canton



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse de l'environnement des données bootstrapped avec des rendements d'échelle constants.
Quatre outputs: (O1) nombre de diplômes de formation professionnelle initiale et d'attestations fédérales de formation professionnelle, (O2) nombre de diplômes de certificat fédéral de capacité, (O3) nombre de diplômes d'écoles de culture générale et d'écoles de commerce et (O4) nombre de diplômes de maturité professionnelle et de maturité fédérale.
Sept inputs: (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et 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.

Contexte et interprétation

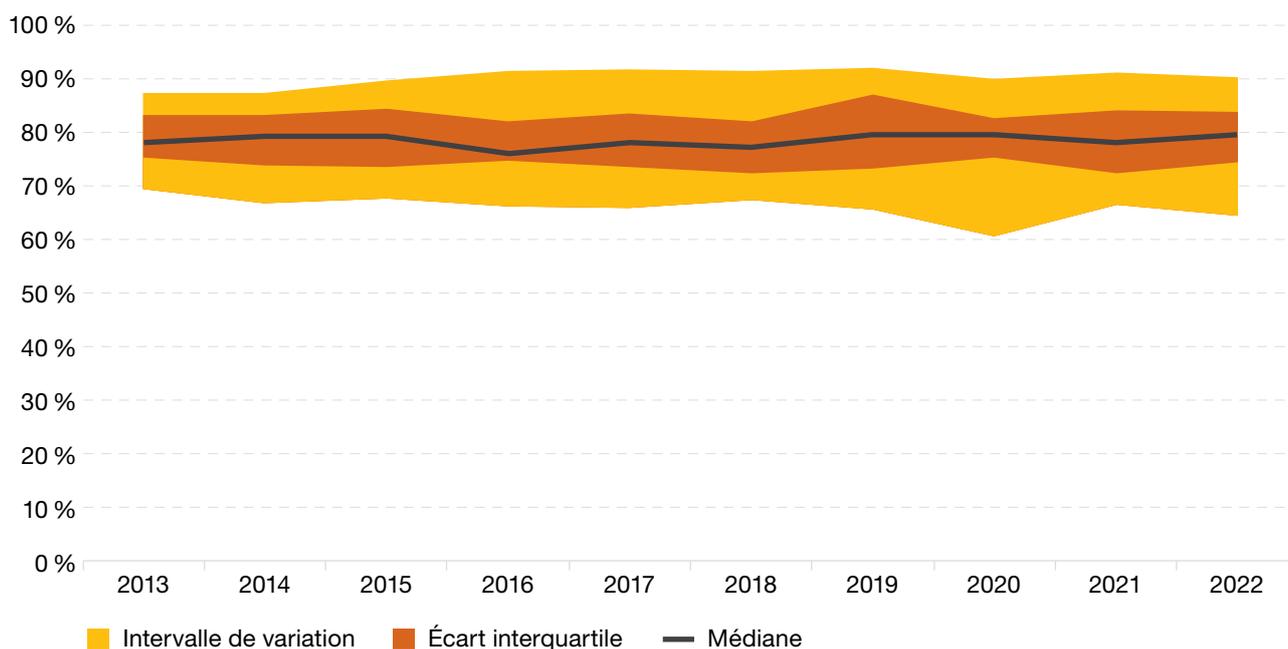
Malgré les craintes initiales liées à la pandémie, la performance du système éducatif suisse s'est stabilisée autour de 80 % depuis quelques années. Toutefois, de nouveaux défis pourraient à long terme affecter l'efficacité dans ce domaine.

Depuis le début de la guerre en Ukraine en février 2022, de nombreux enfants et adolescents ont fui l'Ukraine pour se réfugier en Suisse. Les cantons ont dû les intégrer rapidement dans le système scolaire existant, ce qui a nécessité des ressources supplémentaires pour la promotion linguistique et le soutien pédagogique. Le succès de l'intégration varie en fonction de la stratégie cantonale. À court terme, cette évolution devrait entraîner une augmentation des dépenses en matière de formation, mais les conséquences à long terme restent à déterminer. Nous sommes impatients de voir si cela se traduira par une augmentation des dépenses lors du prochain monitoring de l'efficacité.

Diverses réformes sont prévues en matière de système éducatif, qui pourraient avoir un impact positif sur l'efficacité dans les années à venir. Par exemple, dans la formation professionnelle, la Confédération et les cantons veulent promouvoir la transformation numérique et les cours interentreprises afin d'améliorer la qualité de la formation et de faciliter la transition vers le marché du travail⁴. La formation gymnasiale sera également réformée afin de mieux adapter l'examen de maturité et les compétences transversales aux exigences actuelles des hautes écoles et du marché du travail. Cela devrait permettre d'accroître la perméabilité du système éducatif et d'en améliorer l'efficacité à long terme⁵.

La numérisation de l'enseignement est un aspect central pour ce domaine de performance. Certes, certains cantons misent déjà davantage sur les formes d'apprentissage numériques. Néanmoins, l'équipement est inégal, notamment en Suisse romande où on observe une attitude plus prudente à l'égard des terminaux numériques⁶. À long terme, ces différences pourraient se refléter dans le monitoring de l'efficacité.

Figure 2 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de la formation de 2013 à 2022



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 près de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

Quatre 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.

Sept inputs: (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et 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.

⁴ «Thèmes/Formation professionnelle», https://www.edk.ch/fr/themes/formation-professionnelle?set_language=fr, CDIP, 2025.

⁵ «La révision de la maturité gymnasiale est adoptée», <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=96122>, Conseil fédéral suisse, 28 juin 2023.

⁶ «Thèmes/Formation professionnelle», https://www.edk.ch/fr/themes/formation-professionnelle?set_language=fr, Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).

Facteurs d'influence externes

Le débat sur les différences d'efficacité doit prendre en compte les conditions-cadres parfois différentes des cantons, telles que la densité de population ou la pauvreté. Afin d'examiner la pertinence des facteurs externes, la figure 3 illustre la relation entre la densité de population, la pauvreté et l'efficacité.

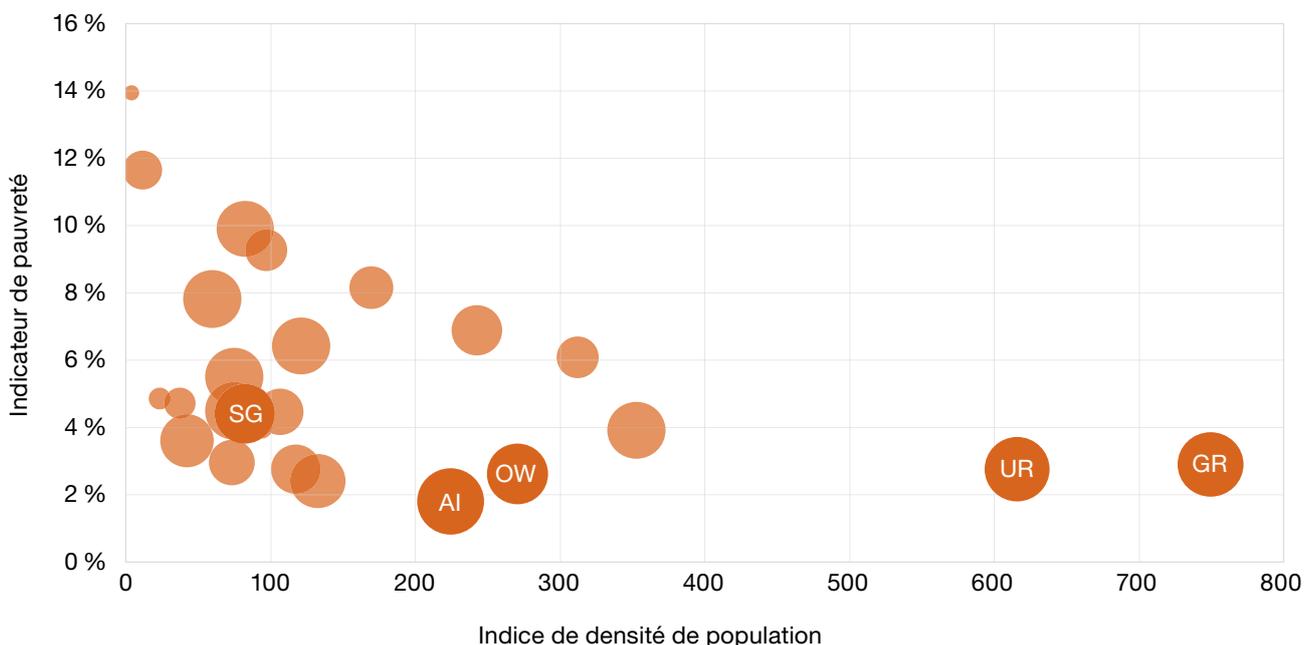


Les cantons peu peuplés et comptant moins de bénéficiaires de prestations sociales sont plus efficaces en matière de formation. »

Il est possible que les classes soient plus petites dans les zones moins densément peuplées que dans les zones urbaines. On pourrait en outre supposer qu'un système scolaire dans les cantons peu peuplés est plus coûteux à entretenir. Cependant, le monitoring de l'efficacité montre qu'une faible densité de population et des classes plus petites favorisent l'efficacité. Saint-Gall, en tant que canton à forte densité de population, affiche également des valeurs d'efficacité élevées.

Notre analyse confirme cette hypothèse selon laquelle la pauvreté réduit l'efficacité en raison d'une proportion plus élevée de résidents moins instruits. Pour cela, un canton doit consentir un effort plus important pour un même nombre de diplômés. L'efficacité des cantons urbains comptant de nombreux bénéficiaires de prestations sociales est moindre. Par conséquent, la pauvreté généralisée rend difficile l'obtention d'une efficacité élevée dans le domaine de la formation.

Figure 3: Efficacité 2022 dans le domaine de la formation compte tenu de la pauvreté et de la densité de population



Relation entre la densité de population (axe horizontal), l'indicateur de pauvreté (axe vertical) et l'efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur).

Taille de la sphère: estimation de l'efficacité fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 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) dans 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: densité de population mesurée en tant qu'indice d'hectares par personne déclarée selon l'indice de charges de la RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 à une densité de population inférieure à la moyenne.



Aspects analysés

Le financement des prestations de sécurité sociale étatiques est enchevêtré à tous les niveaux de l'État. Dans le cadre du monitoring de l'efficacité, nous recensons toutes les prestations d'aide sociale⁷ et autres prestations sociales sous condition de ressources des cantons et des communes selon l'Office fédéral de la statistique⁸. Pour ce faire, nous examinons les indicateurs de mesure suivants :

- nombre de bénéficiaires de l'aide sociale⁹ ;
- nombre de bénéficiaires de prestations complémentaires (AVS et AI) ;
- nombre de dossiers d'aide sociale clôturés suite à des réinsertions¹⁰ ;
- nombre d'habitants.

Nous incluons le nombre d'habitants dans notre analyse afin d'évaluer l'efficacité non seulement des cantons qui comptent beaucoup de bénéficiaires, mais aussi des cantons qui comptent beaucoup de personnes qui ne reçoivent pas de prestations sociales.

Les dépenses nettes consacrées à l'aide sociale corrigées de l'inflation sont considérées comme des inputs. Il n'est pas possible d'inclure ici les données de l'Administration fédérale des finances ; la granularité des données ne permet pas de distinguer suffisamment les dépenses dans le domaine de l'asile et de l'aide sociale. Par conséquent, nous ne pouvons pas répartir les types de coûts. Pour cette raison, le monitoring de l'efficacité reflète ce que l'on appelle l'efficacité des coûts, car sans répartition des types de coûts, il n'est pas possible de se prononcer sur l'allocation¹¹. Un canton peut être considéré comme plus efficace parce qu'il a trouvé une répartition plus optimale des ressources financières entre les frais de personnel et les frais de biens et services.

Afin de tenir compte de l'effet différé des dépenses supplémentaires, nous intégrons les dépenses totales moyennes des trois années précédentes¹². Le monitoring de l'efficacité définit comme moins efficaces les cantons qui dépensent plus par habitant ou par bénéficiaire et par réinsertion. Il convient de considérer ce fait lors de l'interprétation des résultats.



Le caractère rural d'un canton renforce son efficacité dans le domaine de l'aide sociale. »

⁷ L'aide sociale au sens large désigne ici, au-delà de l'aide sociale économique, les prestations complémentaires (PC) à l'AVS et à l'AI ainsi que les allocations de chômage, les allocations familiales, les avances 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.

⁸ « Inventaire et statistique financière de l'aide sociale au sens large », Office fédéral de la statistique, 2022.

⁹ Le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale est ici calculé sur la base de l'aide sociale économique ou de l'aide sociale au sens strict selon la terminologie de l'Office fédéral de la statistique.

¹⁰ Le nombre de dossiers clôturés se rapporte à l'aide sociale économique au sens strict. Sont considérés comme des réinsertions les cas clôturés 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 78 % de ces cas en moyenne.

¹¹ Dans la mesure où la disponibilité des données permet de répartir les types de coûts en différentes catégories d'inputs, les chapitres fournissent des estimations de l'efficacité globale. Si cela n'est pas possible, on obtient l'efficacité des coûts, qui correspond au produit de l'efficacité de l'allocation et de l'efficacité globale (Cooper, Seiford et Tone, 2007).

¹² Un modèle sans dépenses passées a également été estimé, car dans ce domaine, l'effet à long terme des dépenses peut être remis en question. Un autre test de robustesse a été réalisé avec un modèle sans l'output nombre de réinsertions, ce qui correspond au modèle du monitoring de l'efficacité 2021. Les résultats et l'ordre selon le test de corrélation des rangs de Spearman ne diffèrent pas de manière statistiquement significative des résultats présentés ici pour les deux modèles alternatifs. Un autre test a été réalisé en utilisant les dépenses nettes de l'aide sociale au sens strict et en excluant les bénéficiaires de PC en tant que résultat. 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, cette variante de modèle n'est toutefois pas présentée ici.

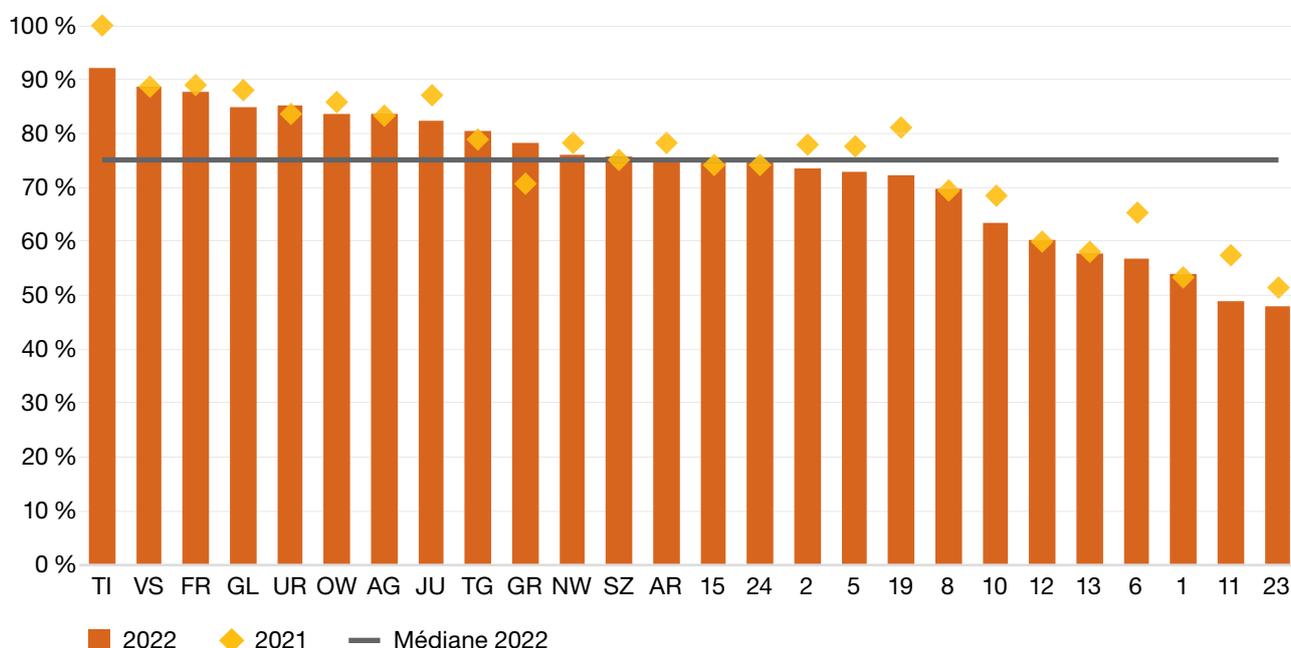
Résultat

En 2022, les cantons atteignent une efficacité moyenne de 75 % dans le domaine de l'aide sociale (cf. figure 4). La moitié des cantons les plus efficaces se situent au-dessus de cette valeur, avec un écart de seulement 17 points de pourcentage. Le canton le moins efficace se situe à 48 %, soit 27 points de pourcentage en dessous de la médiane. En 2021, nous avons observé des changements de classement plus importants entre les cantons, notamment au-dessus de la médiane. En comparant les années 2021-2022, des changements se produisent à nouveau dans tous les cantons.

Le classement de l'efficacité dans le domaine de l'aide sociale est mené par le canton du Tessin, suivi du Valais et de Fribourg. Ces cantons occupaient déjà les premières places l'année précédente.

Les valeurs d'efficacité dans le secteur de l'aide sociale étaient élevées en 2021. En 2022, elles ont diminué ou stagné dans la plupart des cantons. Cela vaut aussi bien pour la moitié supérieure que pour la moitié la moins efficace. Cela pourrait notamment s'expliquer par le fait que les cantons qui ont dû administrer des prestations sociales particulièrement importantes pendant les années de pandémie, avec des structures plus ou moins données, sont maintenant revenus à un niveau normal. Pendant la pandémie, les dépenses sociales étaient à un niveau historiquement élevé. En 2022, en revanche, elles ont de nouveau baissé¹³. D'une manière générale, les dépenses pour les prestations sociales ont toutefois augmenté de façon presque continue au cours des 25 dernières années et constituent l'une des fonctions les plus importantes de l'État en Suisse. En 2022, par exemple, environ 9,2 % de la population suisse bénéficiait de prestations sociales sous condition de ressources pour lutter contre la pauvreté¹⁴.

Figure 4 : Efficacité dans le domaine de l'aide sociale par canton



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse de l'environnement des données bootstrapped avec des rendements d'échelle constants.

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

Deux 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.

¹³ « Comptes globaux de la protection sociale 2022 », Office fédéral de la statistique, 5 février 2024.

¹⁴ « Bénéficiaires de l'aide sociale: Statistique financière des prestations sociales sous condition de ressources destinées à lutter contre la pauvreté », <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/securite-sociale/aide-sociale/beneficiaires-aide-sociale.html>, Office fédéral de la statistique, 27 mars 2025.

Contexte et interprétation

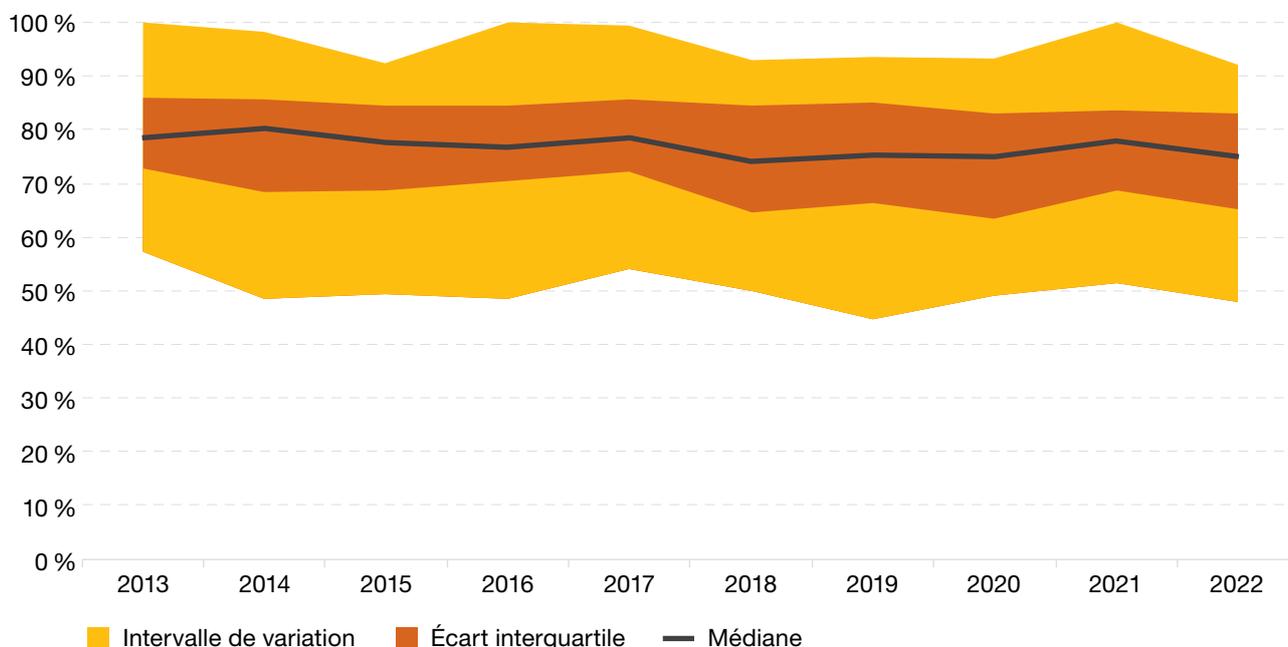
L'économie suisse a relativement bien résisté depuis le début de la guerre en Ukraine et dans le contexte d'une forte inflation mondiale. Néanmoins, des tendances conjoncturelles à la baisse à long terme pourraient à nouveau accroître le besoin de prestations sociales. En revanche, on constate une extension de certains domaines sociaux (par exemple, avec la 13^e rente AVS), une individualisation croissante des prestations sociales et le souhait de la société de disposer de processus simples, rapides et fiables, notamment en ce qui concerne l'utilisation et le versement de fonds pour les domaines élémentaires de la vie.

À plus long terme et dans l'ensemble des cantons, des fluctuations apparaissent. Entre 2019 et 2021, la valeur médiane de l'efficacité a légèrement augmenté (cf. figure 5). En 2022, cette valeur diminue et les différences d'efficacité entre les cantons s'accroissent à nouveau. Cela indique des structures parfois rigides; en cas de baisse des dépenses sociales, les cantons ne peuvent pas réduire immédiatement les paramètres d'input. Certes, le domaine de l'aide sociale a besoin de structures stables à long terme. Néanmoins, les acteurs publics doivent trouver un équilibre entre

une offre stable et une adaptation flexible de leurs structures en cas de baisse de la demande. C'est le cas, par exemple, dans le domaine de l'asile, qui est particulièrement volatil et difficilement prévisible. Dans ce domaine, les charges liées à l'arrivée de demandeurs d'asile peuvent augmenter de manière disproportionnée en très peu de temps. Une organisation a donc d'autant plus besoin de méthodes de travail et de structures rapides et flexibles qui préservent autant que possible les facteurs difficilement modifiables (par exemple, le personnel) et se concentrent sur des ressources plus flexibles (par exemple les outils technologiques, les fournisseurs externes).

Les cantons moins efficaces devraient considérer les nouvelles législations ou les transformations initiées par les autorités comme des opportunités. La modernisation de la surveillance, qui permet aux caisses de compensation ou aux institutions d'assurances sociales d'innover en matière de réseau d'agences, en est un exemple¹⁵. Un autre exemple est ASALfutur. Avec le nouveau système ASAL 2.0, ce projet de la Confédération poursuit la numérisation du traitement et du versement des prestations de l'assurance-chômage et contribue à des gains d'efficacité à long terme dans l'administration et les caisses privées d'assurance chômage.

Figure 5 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de l'aide sociale de 2013 à 2022



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 près de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

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

Deux 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.

¹⁵ « Monitoring de l'efficacité, 4^e édition, 2024 », PwC, 2024.

Facteurs d'influence externes

Dans le domaine de l'aide sociale également, certaines conditions-cadres influencent considérablement le potentiel d'efficacité d'un canton. Par exemple, les centres urbains attirent davantage de bénéficiaires de prestations sociales. De plus, les grandes agglomérations s'accompagnent souvent d'un coût de la vie plus élevé. Cela accroît le besoin de prestations de soutien. Cependant, les marchés du travail sont généralement plus grands et plus flexibles dans les agglomérations.

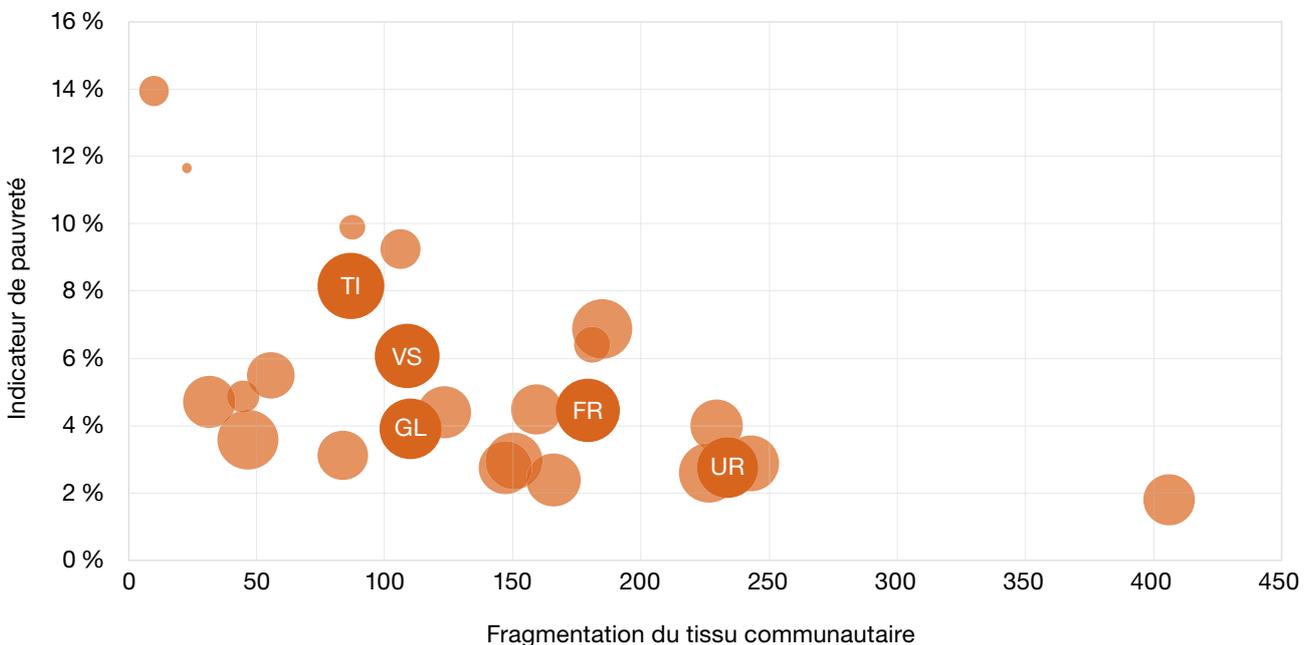
Si davantage de cas sont traités, l'efficacité devrait bénéficier d'économies d'échelle. Cette hypothèse est réfutée par le monitoring de l'efficacité. Il ne montre aucune économie d'échelle due à un nombre plus élevé de cas dans les agglomérations. De plus, les cinq cantons les plus efficaces n'ont qu'un niveau de pauvreté modéré. Ils ont donc moins de bénéficiaires de prestations sociales, alors que les cantons inefficaces affichent des valeurs nettement plus élevées. Par conséquent, les cantons ne peuvent ni réaliser d'économies d'échelle ni gagner en efficacité lorsqu'ils comptent plus de bénéficiaires.

Les cantons plus densément peuplés utilisent leurs ressources de manière moins efficace; il en va de même pour les cantons dont la proportion de bénéficiaires de prestations sociales sous condition de ressources est plus élevée. En ce qui concerne la fragmentation du tissu communautaire, les cantons les plus efficaces se situent également au-dessus de la moyenne suisse. Ils se trouvent dans des régions avec des agglomérations plus petites et sans grandes zones urbaines. La seule exception est le canton du Tessin (cf. figure 6).



Les cantons à forte densité de population fonctionnent moins efficacement que leurs homologues ruraux. »

Figure 6 : Efficacité 2022 dans le secteur de l'aide sociale compte tenu de l'indicateur de pauvreté et de la fragmentation du tissu communautaire



Efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur) en fonction de l'indicateur de pauvreté (axe vertical) et de la fragmentation du tissu communautaire (axe horizontal).

Taille de la sphère: estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped avec des rendements d'échelle constants avec 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 clôturés s'agissant de l'aide sociale économique au sens strict après réinsertion (O4) et 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: proportion de bénéficiaires de prestations sociales sous condition de ressources (prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI, allocations de vieillesse et d'invalidité, allocations familiales, etc. et aide sociale économique) par rapport à la population totale; le chiffre clé correspond à l'indicateur de pauvreté RPT, qui fait lui-même partie de la compensation des charges socio-démographiques.

Axe horizontal: fragmentation du tissu communautaire mesurée par l'indice de la population résidente permanente dans les agglomérations de moins de 200 personnes annoncées selon l'indice des charges RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 indique la présence de nombreuses petites agglomérations.

Ordre et sécurité publics



« Un taux de criminalité élevé et peu de condamnations sont considérés comme inefficients. »

Aspects analysés

Dans ce domaine de prestations, les cantons sont en charge de la police, de la sécurité routière, de la justice, de l'exécution des peines et de la justice en général¹⁶. Dans le cadre du monitoring de l'efficacité, nous prenons les mesures suivantes¹⁷ :

- nombre de délits enregistrés par la police¹⁸ ;
- nombre de condamnations ;
- nombre de personnes en détention provisoire.

Cet output couvre un large spectre de questions d'ordre et de sécurité publics. Avant qu'une condamnation soit prononcée, par exemple, de nombreuses mesures doivent être prises par la police et le ministère public. De même, des efforts considérables sont nécessaires pour placer une personne en détention provisoire ou pour empêcher une infraction. Un canton est considéré comme efficace s'il prononce de nombreuses condamnations et maintient de nombreuses personnes en détention provisoire avec peu d'argent, et s'il maintient le nombre d'infractions, maintient de nombreuses personnes en détention provisoire et maintient le nombre d'infractions (criminalité) à un niveau bas. Un faible taux de criminalité est le résultat d'un travail de police efficace.

Nous aurions aimé intégrer à notre analyse aussi bien la sécurité perçue par la population que des données sur la réinsertion réussie des condamnés. Malheureusement, nous ne disposons pas d'une base de données suffisamment granulaire et comparable au niveau cantonal¹⁹.

Pour l'input, nous avons pris en compte les dépenses de personnel, de biens et services, financières et d'investissement. Comme des dépenses plus élevées n'entraînent pas automatiquement de meilleures prestations, les dépenses totales moyennes des cinq dernières années sont intégrées dans notre modèle à titre d'information supplémentaire²⁰. Enfin, nous avons corrigé les dépenses de l'inflation (selon l'indice national des prix à la consommation).

¹⁶ Dans le domaine de la police, la répartition des tâches entre le canton et les communes est réglée différemment selon les cantons. Nous prenons donc en compte les deux niveaux de l'État ensemble. Par conséquent, le domaine de la sécurité publique comprendrait également les pompiers. En raison de l'absence de données de base pour les outputs, nous avons toutefois exclu ce domaine de dépenses.

¹⁷ « Statistique financières – données », Administration fédérale des finances, 2024.

¹⁸ Il s'agit de ce que l'on appelle un « bad output ». Plus il est faible, plus un canton sera productif. Si un canton et ses communes augmentent leurs dépenses, ils peuvent éviter un « bad output ». La démarche méthodologique est expliquée en annexe.

¹⁹ L'étude « Sécurité 2023 » de l'École polytechnique fédérale de Zurich (Szvircsev Tresch, et al., 2023) ne permet pas d'interprétation au niveau cantonal.

²⁰ 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. L'estimation de l'efficacité des modèles alternatifs ne diffère cependant pas de manière statistiquement significative des résultats présentés ici.

Résultats

En 2022, l'efficacité médiane de tous les cantons dans ce domaine de prestations est de 74 % (cf. figure 7). Elle est donc supérieure à celle de 2013 à 2022, qui est de 68 %.

Le canton du Tessin maintient sa position dans le top 3 avec une valeur d'efficacité de près de 80 %. Le canton méridional se situe juste derrière Lucerne et Genève, qui ont fait un bond en avant en matière d'efficacité. Les différences entre les cantons les plus efficaces sont faibles ; les derniers du classement se situent loin derrière.

La comparaison annuelle 2021-2022 révèle des changements notables par rapport à l'année précédente, notamment dans le bas de l'échelle. L'écart interquartile et l'intervalle de variation continuent de se réduire (cf. figure 8). Ainsi, les cantons se rapprochent les uns des autres, en particulier les 50 % du milieu. Seuls quelques cantons du Plateau et leur périphérie, tels que Soleure, Argovie ou Neuchâtel, évoluent de manière constante. En revanche, les derniers du classement continuent de reculer avec la valeur d'efficacité la plus basse depuis 2019.

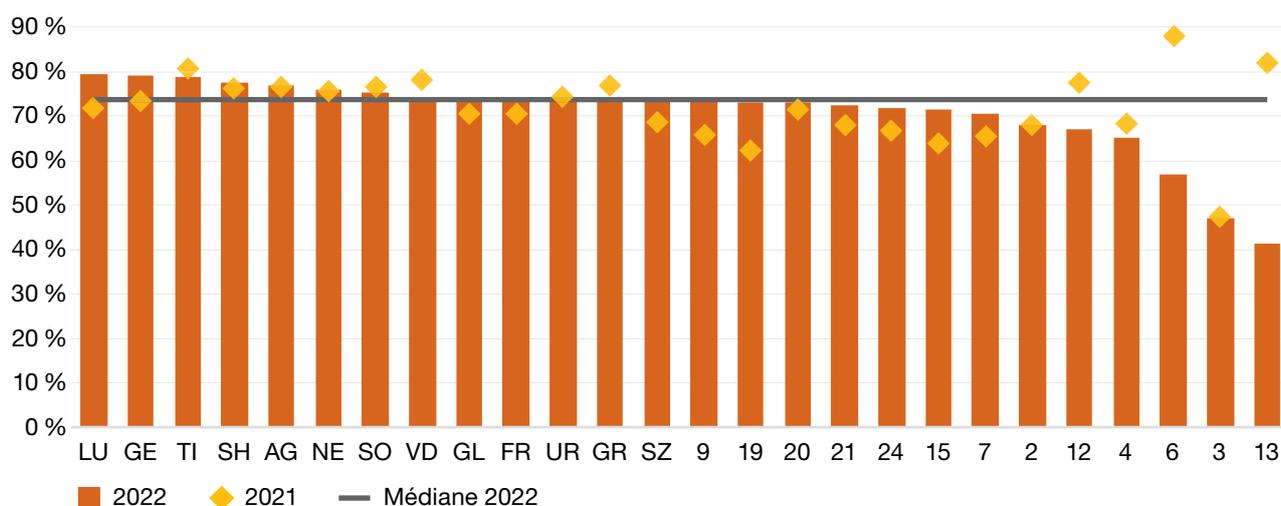
Étonnamment, les cantons très bien placés en 2021 forment l'arrière-garde. L'un d'entre eux affiche une augmentation significative de ses dépenses financières. Si les dépenses augmentent alors que la production reste inchangée, l'efficacité diminue. En même temps, il s'agit d'une mesure relative basée sur des comparaisons. Si tous les cantons, à l'exception d'un seul, s'améliorent, celui-ci se dégrade, même s'il évolue lui-même de manière constante.

En raison de la forte volatilité annuelle, il est recommandé de considérer la moyenne sur dix ans par canton. Comme les années précédentes, les cantons frontaliers latins sont en tête du classement. Le canton du Tessin présente la plus grande efficacité à long terme sur la période 2013-2022, avec 82 %. Suivent les cantons de Vaud (78 %), Neuchâtel (77 %) et Genève (76 %). Le premier canton suisse alémanique, la Thurgovie (75 %), se classe en cinquième position. D'une année à l'autre, l'efficacité de ces cantons ne s'est déplacée que d'un pourcentage à un chiffre.

Contexte et interprétation

La pratique nous apprend que l'ordre et la sécurité publics doivent faire face à des dépenses croissantes. Les nouvelles formes de criminalité augmentent, les cas deviennent plus complexes et la criminalité dépasse les frontières cantonales et nationales, débordant parfois dans l'espace virtuel. Parallèlement, les exigences liées au métier de policier s'amplifient en raison des nouvelles formes de violence et de la hausse des cybercrimes. Des connaissances techniques spécialisées sont de plus en plus requises. Cela aggrave la pénurie de personnel qualifié dans un domaine professionnel qui devient toujours plus complexe et vaste²¹. Nous présumons que le traitement des cas demandera plus de temps et de ressources. Dans les années à venir, cela pourrait se traduire par une baisse des valeurs d'efficacité, à moins que cela ne soit compensé d'une autre manière.

Figure 7 : Efficacité dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics par canton



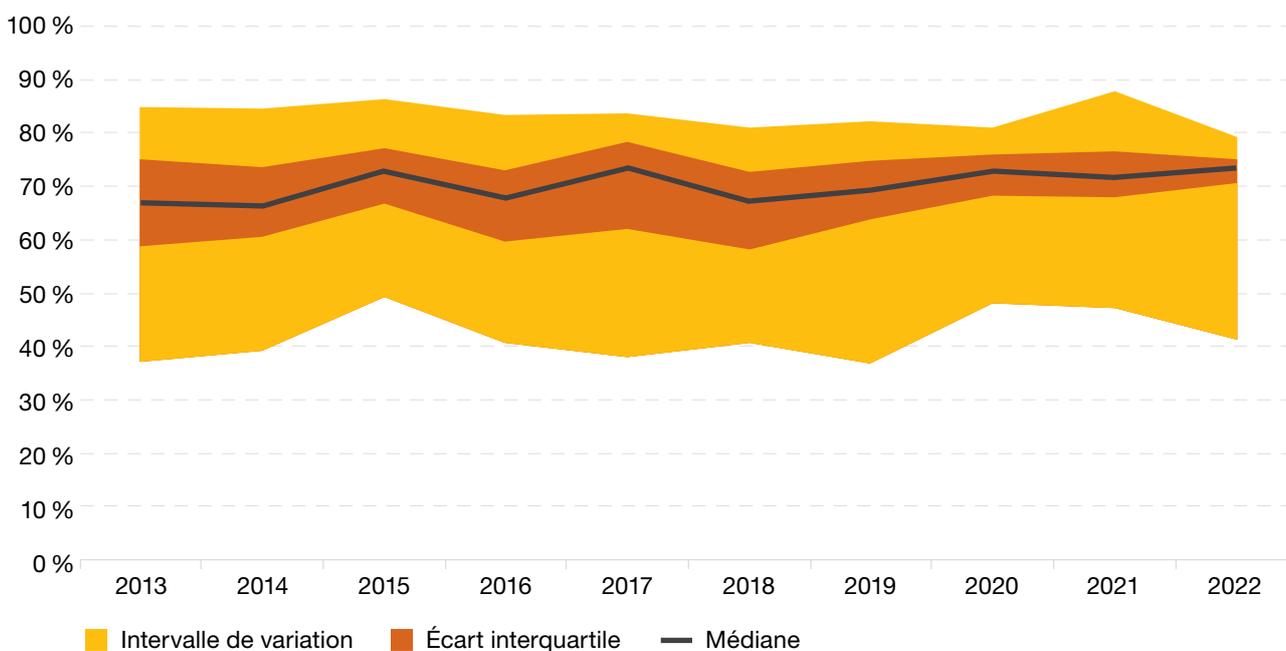
Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped avec des rendements d'échelle constants.
 Trois outputs : (O1) nombre d'infractions enregistrées par la police, (O2) nombre de condamnations, (O3) nombre de personnes en détention préventive.
 Quatre inputs : (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et services, (I3) dépenses financières et d'investissement pour l'année t, et (I4) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5.

²¹ Cf. « Bildungspolitisches Gesamtkonzept; Analysebericht 2023 », Institut suisse de police, 29 juin 2023.

En 2022, le rapprochement des valeurs d'efficacité de la moitié médiane se poursuit. La légère ouverture en 2021 est due à l'écart d'un canton. En 2022, un seul canton se déplace à nouveau vers le bas. La tendance générale à la consolidation se poursuit et indique une harmonisation des pratiques policières et judiciaires et un rapprochement des productivités cantonales. En raison de la criminalité transfrontalière, la collaboration intercantonale s'intensifie depuis un certain temps. Ainsi, les milieux de la justice et de la police travaillent à une meilleure mise en réseau intercantonale et à un échange de données plus efficace. Le projet Justitia 4.0 et la plateforme de recherche policière (POLAP) témoignent de ces efforts²². Nous partons du principe que cette tendance à la consolidation se poursuivra.



Figure 8 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics de 2013 à 2022



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 près de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale. La surface marron foncé représente l'étendue des 50 % moyens des cantons. La surface marron clair représente le quart le plus efficace des cantons (1^{er} quartile), la surface marron clair en dessous le quart le moins efficace des cantons (4^e quartile).

Trois outputs: (O1) nombre d'infractions enregistrées par la police, (O2) nombre de condamnations, (O3) nombre de personnes en détention préventive.

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

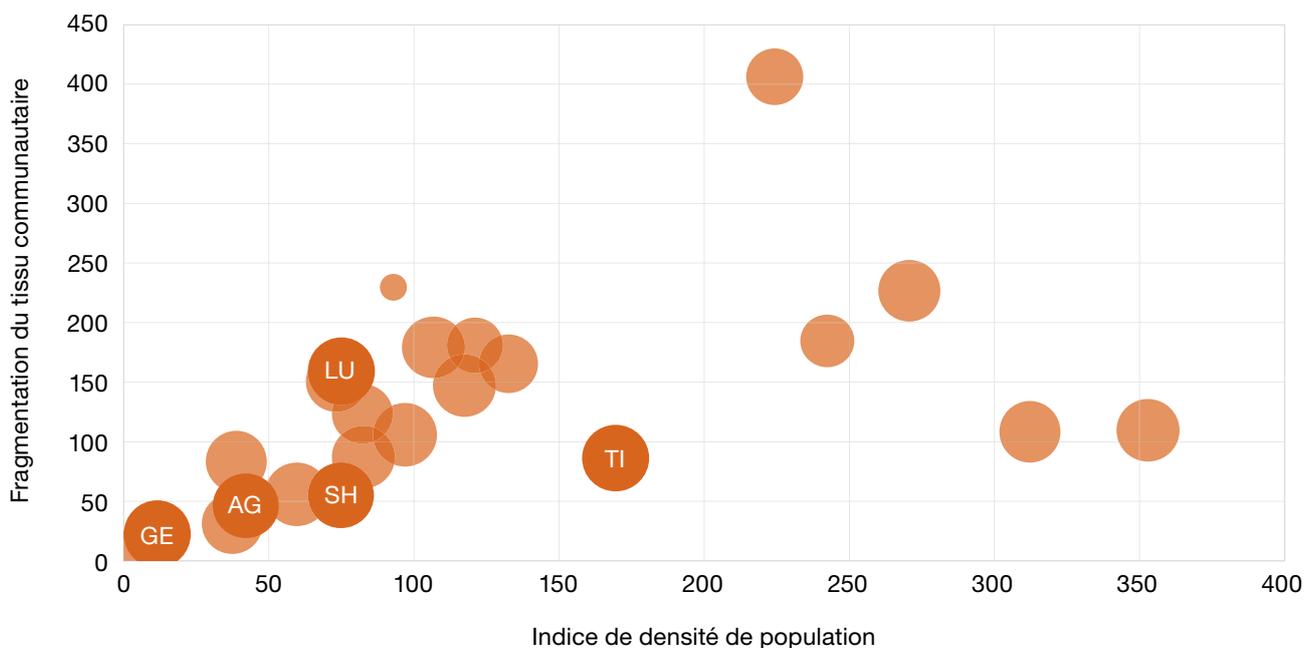
²² Le projet Justitia 4.0 vise à remplacer les dossiers papier de la justice suisse par des dossiers électroniques. Les parties concernées doivent utiliser la plateforme « justitia.swiss » pour les échanges juridiques électroniques ainsi que pour la consultation des dossiers. La plateforme de recherche policière (POLAP) vise à uniformiser les systèmes de données dans toute la Suisse. Grâce à une application mobile, les policiers pourront consulter toutes les bases de données pertinentes.



Facteurs d'influence externes

La question se pose de savoir si la densité de population et la fragmentation du tissu communautaire sont des facteurs externes qui influencent l'efficacité des cantons. Pour ce faire, nous avons émis l'hypothèse que les zones moins densément peuplées et donc plus étendues génèrent des coûts de sécurité plus élevés. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons mesuré la densité de population d'un canton. L'analyse montre que les cantons efficaces ne sont pas tous densément peuplés (cf. figure 9). De plus, il n'y a pas de lien évident entre les structures urbaines ou rurales et l'efficacité dans le domaine de la sécurité. Ces deux facteurs n'affectent guère l'efficacité de l'ordre et de la sécurité publics.

Figure 9: Efficacité 2022 dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics, compte tenu de la densité de population et de la fragmentation du tissu communautaire



Relation entre la fragmentation du tissu communautaire (axe vertical), la densité de population (axe horizontal) et l'efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur).

Taille de la sphère: estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 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: fragmentation du tissu communautaire mesurée par l'indice de la population résidente permanente dans les agglomérations de moins de 200 personnes annoncées selon l'indice des charges RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 indique la présence de nombreuses petites agglomérations. L'échelle de l'axe vertical est limitée à 450 afin d'identifier les différences entre les cantons. Deux cantons (GR, UR) se situent en dehors de la fourchette représentée.

Axe horizontal: densité de population mesurée en tant qu'indice d'hectares par personne déclarée selon l'indice de charges de la RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 à une densité de population inférieure à la moyenne.





Aspects analysés

Le trafic routier constitue une sous-catégorie du domaine statistique financier des transports et communications. Dans le cadre de notre monitoring de l'efficacité, nous examinons principalement les routes cantonales et communales. Nous incluons ces dernières parce que le financement des deux types de routes est étroitement lié dans certains cantons. Pour mesurer la performance de l'État dans le domaine des routes, nous utilisons les indicateurs suivants:²

- longueur des routes cantonales et communales en kilomètres²³ ;
- nombre de véhicules enregistrés²⁴ ;
- accidents dus à des routes insuffisamment dégagées (neige, glace, boue)²⁴ ;
- accidents dus au mauvais état des routes.

Le nombre de véhicules immatriculés est un indicateur de l'usure des routes. Celui-ci s'accompagne d'un besoin d'investissement accru. Nous utilisons les accidents comme indicateur de la mauvaise qualité de l'entretien.

Pour l'input, nous calculons les dépenses de personnel, de fonctionnement, de financement et d'investissement corrigées de l'inflation, comme dans les autres domaines. Pour tenir compte du fait que les dépenses supplémentaires ont un effet différé, nous avons intégré les dépenses totales moyennes des cinq années précédentes.²⁵

²³ A partir de l'année de référence 2022, l'Office fédéral de la statistique calcule les routes communales sur la base du modèle topographique du paysage (Swisstopo). Auparavant, les données étaient basées sur les informations fournies par les communes.

²⁴ Il s'agit de ce que l'on appelle un « bad output ». Plus il est faible, plus un canton sera productif. Si un canton et ses communes augmentent leurs dépenses, ils peuvent éviter un « bad output ». La démarche méthodologique est expliquée en annexe.

²⁵ 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. Les résultats ne montrent pas de différence statistiquement significative. Nous avons utilisé un modèle sans dépenses totales passées pour effectuer un test de robustesse supplémentaire. Ces résultats ne sont pas non plus différents sur le plan statistique de ceux présentés ici.

« Dans le domaine routier, il n’y a pas de différence plus marquée entre les cantons efficaces et inefficaces que dans tout autre domaine de prestations. »

Résultats

L'efficacité 2022 dans le secteur routier s'élève en moyenne à 71 % (cf. figure 10). Les cantons d'Argovie, de Genève, de Zoug et de Lucerne arrivent en tête du classement avec des valeurs d'efficacité légèrement inférieures à 90 %. La moitié des cantons les plus efficaces sont plus proches les uns des autres que la moitié la moins efficace. Ainsi, le dernier canton se situe 45 points de pourcentage en dessous de la médiane. Avec des valeurs d'efficacité comprises entre 26 % et 89 %, le secteur routier présente le plus grand intervalle de variation de tous les domaines de prestations.

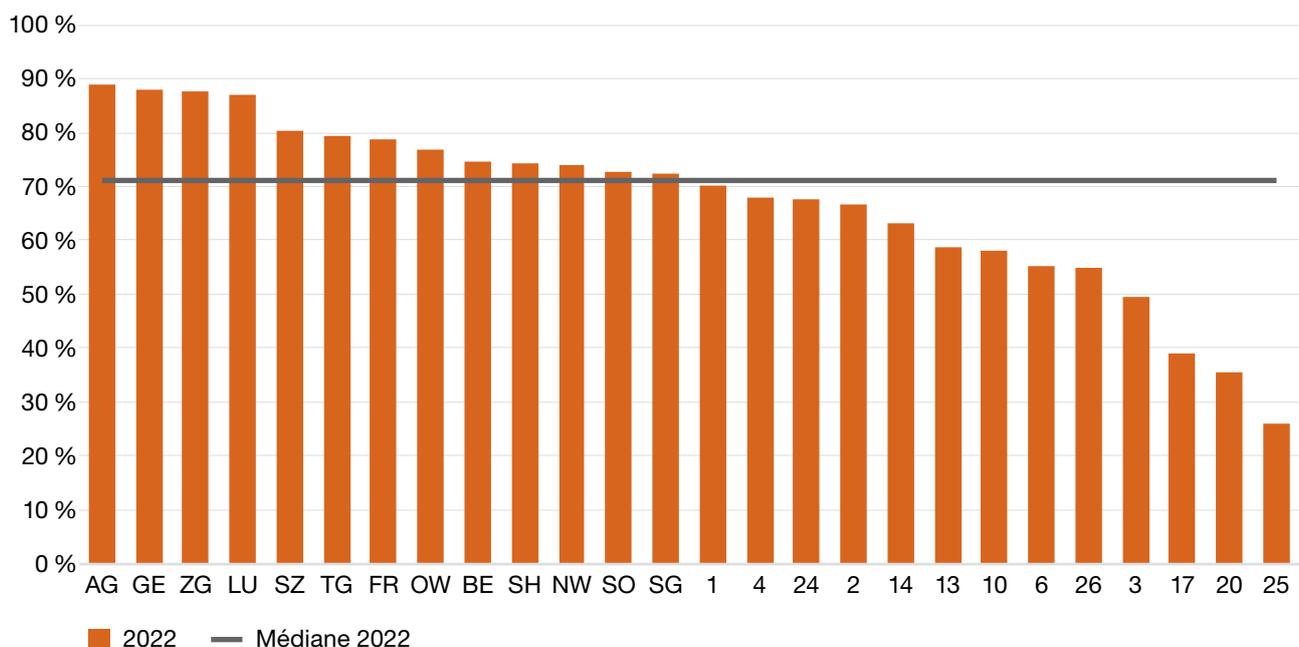
La comparaison de l'efficacité de l'année précédente est supprimée dans cette édition du monitoring, car la méthode de calcul des routes communales a été modifiée et une différence est difficilement interprétable. Ce qui reste inchangé, cependant, c'est que les cantons inefficaces des années précédentes occupent les dernières places.

Depuis le début de la série chronologique étudiée ici en 2013, ces trois cantons de montagne occupent les dernières places. L'efficacité étant une mesure relative, nous supposons que les cantons en queue de classement ne parviennent pas à suivre l'évolution des cantons plus efficaces.

Contexte et interprétation

Dans les cantons de montagne, la construction et l'entretien des routes sont plus coûteux en raison du terrain escarpé et étendu et des conditions météorologiques extrêmes en hiver. Toutefois, non seulement les cantons de montagne, mais aussi les cantons à caractère urbain se classent dans la moitié inférieure. L'explication par la seule topographie est donc insuffisante.

Figure 10: Efficacité dans le domaine des routes selon les cantons



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

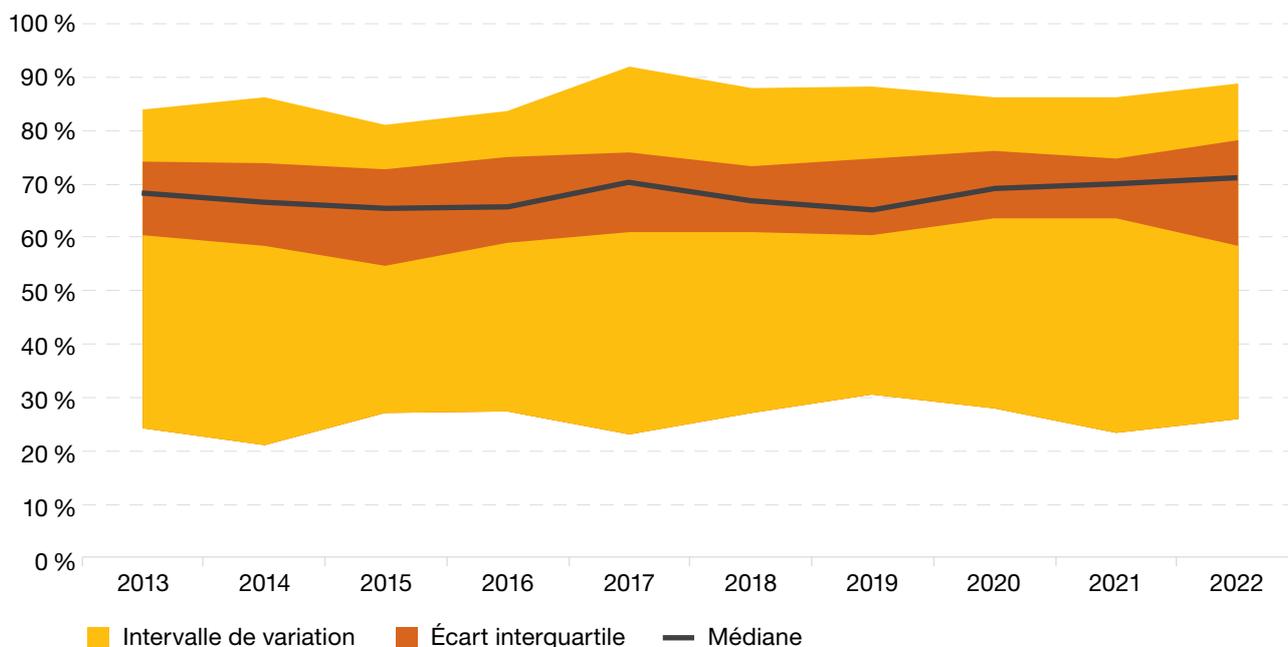
Quatre outputs: (O1) longueur des routes communales et cantonales en kilomètres et (O2) nombre de véhicules immatriculés et – en tant que bad outputs – (O3) accidents dus à des routes insuffisamment dégagées, (O4) accidents dus au mauvais état des routes.

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



Dans une perspective à long terme (cf. figure 11), une ouverture est perceptible en 2022. Celle-ci pourrait ressortir des nouvelles données. Toutefois, même avant 2022, le secteur routier présente un intervalle de variation beaucoup plus large que pour les autres domaines de prestations. En revanche, l'écart interquartile reste étroit depuis 2013, avec des variations comprises entre 11 % et 20 %. Une certaine continuité des valeurs d'efficacité n'est pas surprenante, car certaines composantes de la production, telles que le nombre de véhicules ou la longueur des routes, restent stables à court et moyen terme. En revanche, les fluctuations des valeurs maximales et minimales sont frappantes. En bas de l'échelle, les cantons ne parviennent pas à dépasser la barre des 30 % d'efficacité à long terme.

Figure 11 : Évolution de l'efficacité dans le domaine des routes de 2013 à 2022



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 près de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

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

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



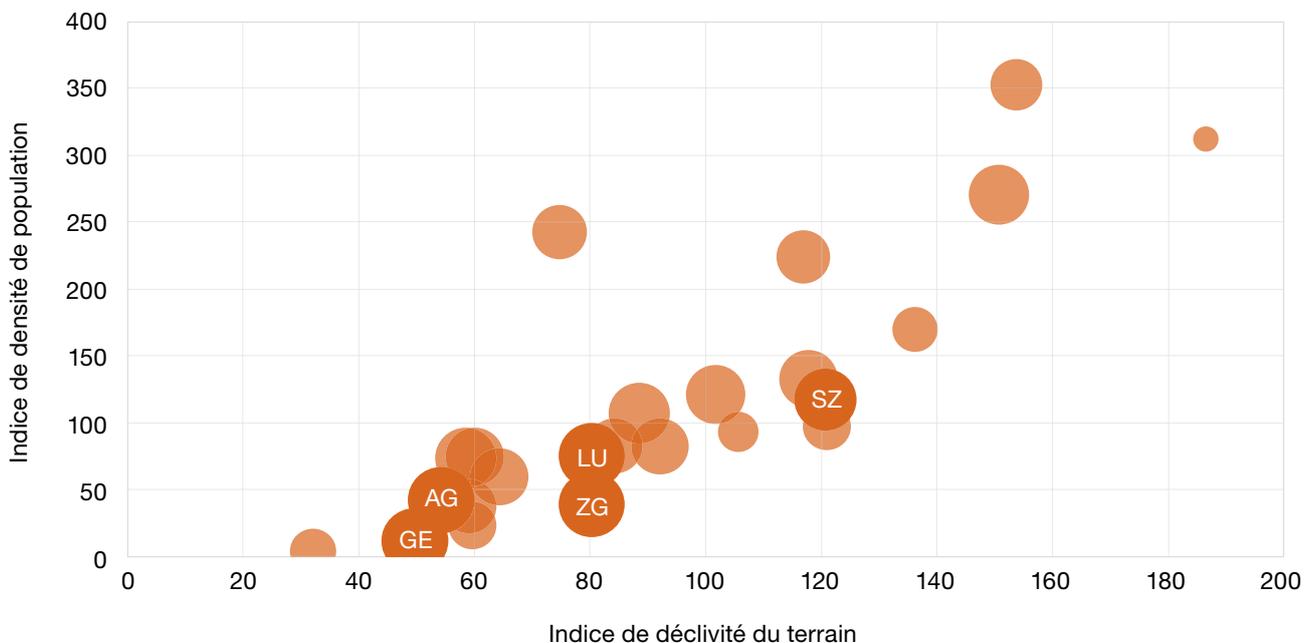
Facteurs d'influence externes

Les différences d'efficacité ont des causes diverses : d'une part, des facteurs internes, et donc influençables, tels que des processus inefficients, des différences de prix ou des structures contraignantes peuvent nuire à l'efficacité. D'autre part, des conditions-cadres externes peuvent limiter la marge de manœuvre des cantons²⁶. Il s'agit par exemple de la topographie et de la densité de population en tant qu'indicateurs de la fréquence d'utilisation (cf. figure 12).

Les terrains accidentés et escarpés entraînent des coûts de construction et d'entretien plus élevés, en particulier pour le service hivernal. Le fait que quatre des cinq cantons les plus efficaces se situent dans des zones plates indique que la déclivité du terrain affecte effectivement l'efficacité d'un canton.

Les zones densément peuplées semblent également plus efficaces en matière de construction routière. Et ce, même si l'on peut s'attendre à une usure plus importante dans ces zones. Parallèlement, la construction de routes dans les zones densément peuplées est plus coûteuse en raison de l'espace restreint et de la complexité de l'infrastructure (conduites dans le sol, différents modes de transport, etc.). Toutefois, cela ne nuit manifestement pas à l'efficacité.

Figure 12 : Efficacité 2022 dans le domaine routier compte tenu de la densité de population et de la déclivité du terrain



Cantons selon la densité de population (axe vertical), la hauteur de leur surface productive en tant qu'approximation de la déclivité du terrain (axe horizontal) et l'efficacité (taille de la sphère et intensité de couleur).

Taille de la sphère : estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped avec des rendements d'échelle constants avec les outputs (O1-O4) et inputs (I1 - I5) suivants : (O1) longueur des routes communales et cantonales en kilomètres,

(O2) nombre de véhicules immatriculés, et – en tant que bad outputs – (O3) accidents dus à des routes insuffisamment dégagées et (O4) accidents dus au mauvais état des routes ; (I1) dépenses de personnel, (I2) dépenses de biens et services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement et (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5.

Axe vertical : densité de population mesurée en tant qu'indice d'hectares par personne déclarée selon l'indice de charges de la RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 à une densité de population inférieure à la moyenne. L'échelle de l'axe vertical est limitée à 400 afin d'identifier les différences entre les cantons. Un canton (GR) se situe en dehors de la zone représentée.

Axe horizontal : déclivité du terrain (selon le terme utilisé dans le cadre de la péréquation financière fédérale) mesurée comme indice sur la base de l'altitude moyenne de la surface productive. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 à une surface productive située à une altitude supérieure à la moyenne.

²⁶ «How Earmarking Government Revenue Affects Efficiency of Road Construction and Maintenance», Ramon Christen, Nils Soguel, 2021.

Aspects analysés

La culture relève en grande partie de la responsabilité des cantons et des communes. Selon la catégorisation de la statistique financière fédérale, le domaine de la culture comprend toutes les prestations de l'État liées au patrimoine culturel, notamment les musées, la conservation des monuments historiques, le sport et les loisirs. Les bibliothèques, les concerts, les théâtres, les films, les cinémas et les médias de masse ne sont pas compris dans cette analyse. Il n'existe pas de statistiques ou de données à long terme ventilées par canton, ou alors de manière insuffisamment homogène. Il serait de toute façon difficile de les distinguer des prestations de la Confédération. Le monitoring de l'efficacité nous permet de saisir les prestations cantonales à l'aide des grandeurs suivantes :

- nombre de monuments historiques protégés²⁷ ;
- nombre de musées et d'entrées dans les musées²⁸ ;
- nombre de participants aux cours et aux camps de Jeunesse+Sport (J+S).

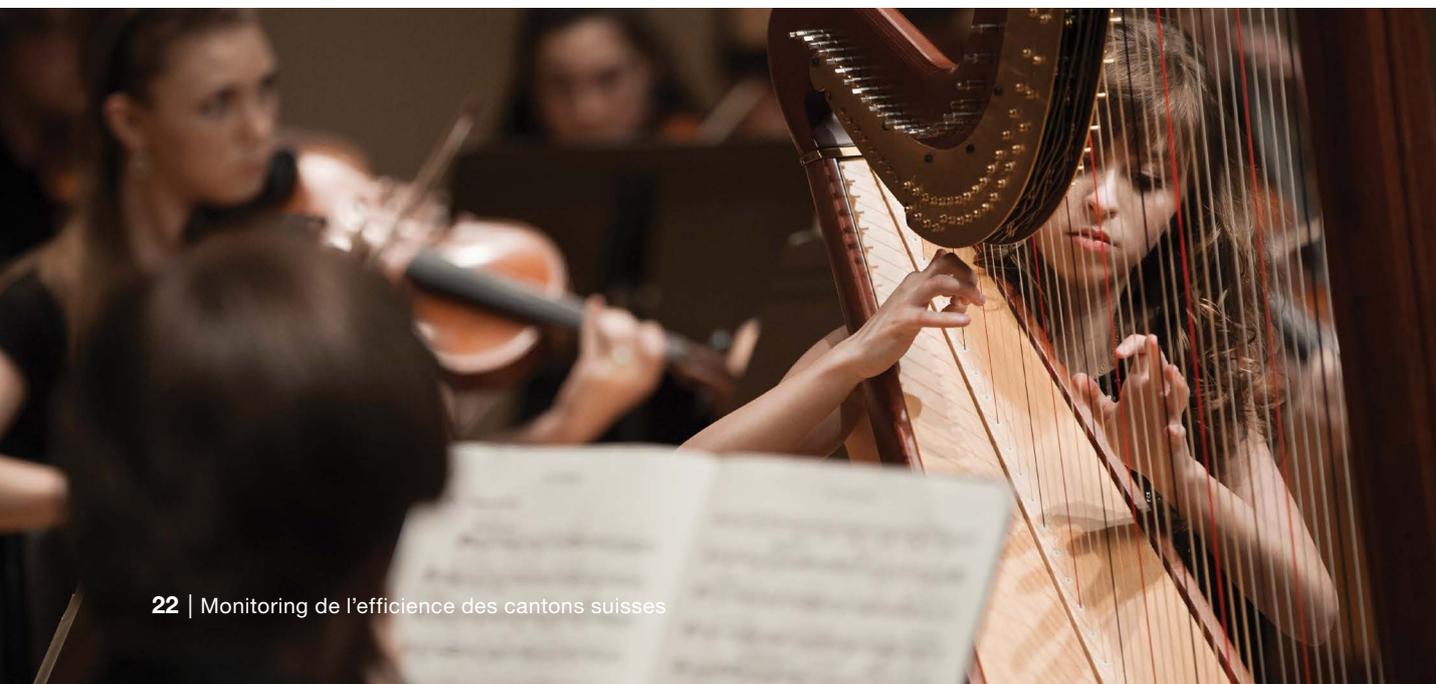
Pour les musées, deux grandeurs sont saisies, car la taille des musées, mesurée au nombre de musées et d'entrées, a une influence sur les coûts fixes et donc sur les dépenses. Nous aurions également aimé comparer les installations sportives dans le domaine du sport et des loisirs. Malheureusement, il n'existe pas de statistiques disponibles à ce sujet. Toutefois, la proximité des installations sportives et donc leur densité au sein d'un canton devraient influencer la mise en place et la participation aux cours et aux camps J+S. Nous intégrons ainsi, du moins en partie, l'aspect des infrastructures sportives.

Nous considérons comme inputs les dépenses de personnel, de biens et services, financières et d'investissement, que nous avons corrigées de l'inflation (selon l'indice national des prix à la consommation). Afin d'inclure l'effet retardé des dépenses, en particulier pour la conservation des monuments, les dépenses totales moyennes des cinq dernières années²⁹ sont intégrées dans le modèle.

²⁷ Le premier recensement des monuments historiques remonte à 2018 et se rapporte à 2016. Les statistiques sur les monuments historiques ont maintenant été mises à jour pour l'année 2022. Le monitoring 2021 maintient l'hypothèse selon laquelle le nombre de monuments historiques est resté stable entre 2016 et 2021. Par ailleurs, le canton d'Uri n'a pas encore fourni de données sur ses monuments lors du premier recensement, c'est pourquoi il n'a pas pu être pris en compte. L'actualisation contient désormais des données pour Uri. Dans la présente édition de l'étude, Uri n'est toutefois pas encore pris en compte en raison de la comparaison annuelle.

²⁸ Nombre total d'entrées dans les musées ayant répondu à une enquête de l'Office fédéral de la statistique. Les chiffres n'ont pas été ajustés par pondération ou imputation. Comme aucune nouvelle donnée n'a été publiée dans les statistiques des musées pour 2022, le monitoring suppose que le nombre de musées et de leurs visiteurs est resté stable en 2021 et 2022.

²⁹ La robustesse des résultats a été testée au moyen de deux modèles alternatifs. L'un exclut du modèle le nombre de musées, l'autre le nombre de monuments historiques protégés. Les estimations d'efficacité ne diffèrent toutefois pas de manière statistiquement significative des résultats présentés ici.



Résultats

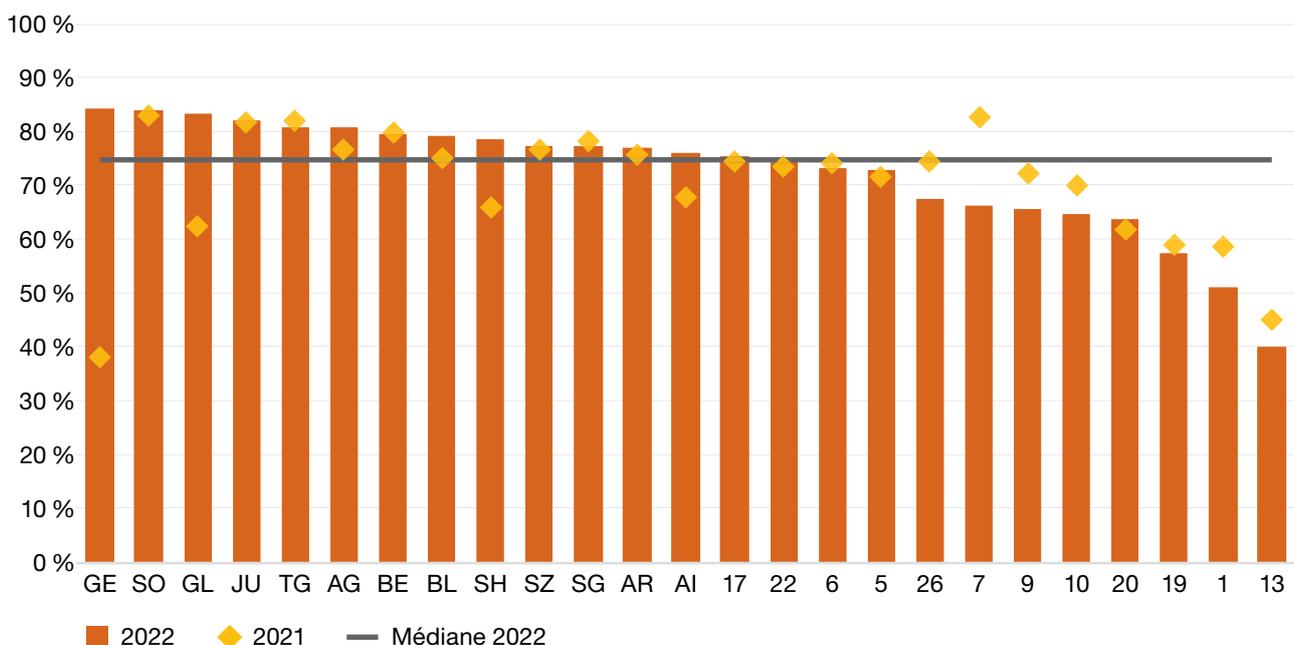
Le domaine de la culture atteint en 2022 une médiane de 76 % (cf. figure 13). Les cantons se répartissent à parts égales au-dessus et en dessous de cette valeur. Certains cantons comme Soleure, Thurgovie, Jura et Berne se maintiennent au niveau de l'année précédente. Toutefois, des décalages se font également sentir, ce qui est plutôt atypique dans ce domaine. Les cas de Genève et de Glaris, qui se sont tous deux nettement améliorés par rapport à l'année précédente, sont remarquables. Cependant, la moitié des cantons n'enregistre qu'un changement d'un à deux points de pourcentage par rapport à l'année 2021-2022.

Un examen des données de base montre que le nombre total de monuments historiques protégés a augmenté de près de 21 % depuis le dernier recensement. Cela se reflète désormais dans les valeurs d'efficacité. Dans trois cantons, le nombre de monuments historiques protégés a au moins doublé, dont Genève avec une croissance de 186 %. Le monitoring de l'efficacité qualifie d'efficaces les cantons qui protègent le plus grand nombre possible de monuments historiques et qui dépensent le moins possible pour cela.

Contexte et interprétation

Comme c'est généralement le cas dans le domaine culturel, les cantons et les communes disposent d'une grande marge de manœuvre dans la gestion des monuments historiques. Nous nous attendions à ce que les cantons profitent de la fin de la pandémie et du retour à la vie publique pour améliorer sensiblement leur efficacité. Bien qu'il y ait plus de variation en 2022 qu'en 2021, de nombreux cantons restent au niveau de l'année précédente. On ne peut donc pas parler d'un effet de rattrapage dans l'ère post-pandémique.

Figure 13: Efficacité dans le domaine de la culture par canton



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

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

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

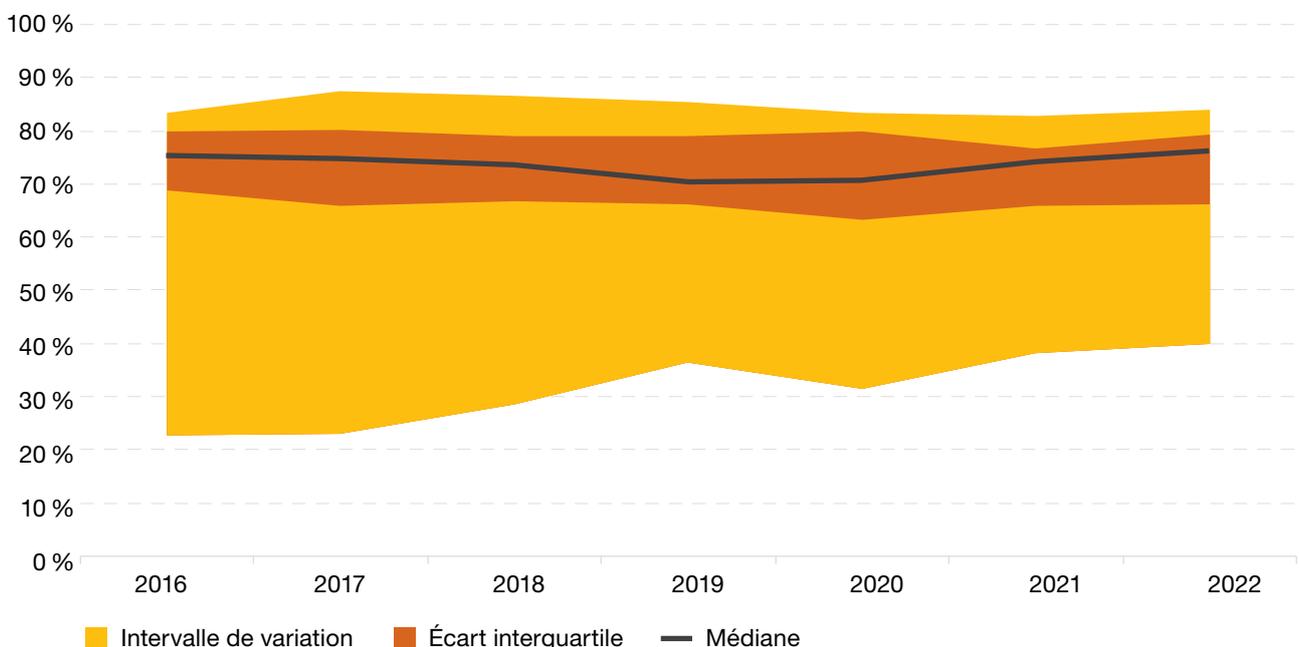


L'efficacité maximale dans le domaine de la culture ne peut pas briser un plafond magique. En revanche, les cantons moins efficaces rattrapent peu à peu leur retard. »

Depuis 2019, la médiane augmente continuellement et atteint sa valeur la plus élevée depuis 2016 (cf. figure 14). La tendance à la consolidation se poursuit avec une brève échappée en 2020. Ainsi, les écarts entre les cantons se réduisent. Il est frappant de constater que les valeurs maximales restent constantes. La consolidation concerne principalement le dernier quart des cantons, car l'écart interquartile est également stable. Et ce, bien que certains cantons aient considérablement changé au fil des ans.

Comparé à d'autres domaines de prestations, le domaine de la culture se distingue par une évolution constante. Cela est surprenant, car le domaine de la culture en particulier laisse une grande marge de manœuvre et la coopération entre les cantons est moins importante que dans d'autres fonctions étatiques.

Figure 14 : Évolution de l'efficacité dans le domaine de la culture de 2016 à 2022



Estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrapped 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 près de la médiane. La valeur médiane divise les cantons en deux groupes de taille égale.

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

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

Facteurs d'influence externes

Comme la quantité et l'étendue des offres culturelles cantonales ne sont pas prescrites par des dispositions légales, les cantons ne sont pas tenus de financer certaines prestations. Ils peuvent choisir des prestations culturelles de manière très ciblée. La densité de la population est un facteur d'influence externe qui mérite d'être pris en compte, car il ne dépend pas des décideurs du domaine de la culture (cf. figure 15). Les cantons qui ont un caractère central disposent généralement d'un large choix de lieux culturels, y compris des musées exotiques et moins populaires. Si un canton dépense beaucoup pour ses musées avec un nombre de visiteurs inférieur à la moyenne, notre monitoring de l'efficacité le considère comme inefficace ; il en va de même pour les monuments historiques. Les résultats du monitoring ne confirment toutefois pas cette corrélation.

La diversité culturelle pourrait conduire à une offre culturelle variée. Elle augmente avec la part de résidents étrangers, car celle-ci demande des offres culturelles différentes. Il en résulte des dépenses qui sont compensées par un faible nombre de visiteurs. Mais le présent monitoring de l'efficacité ne confirme pas non plus un tel effet.

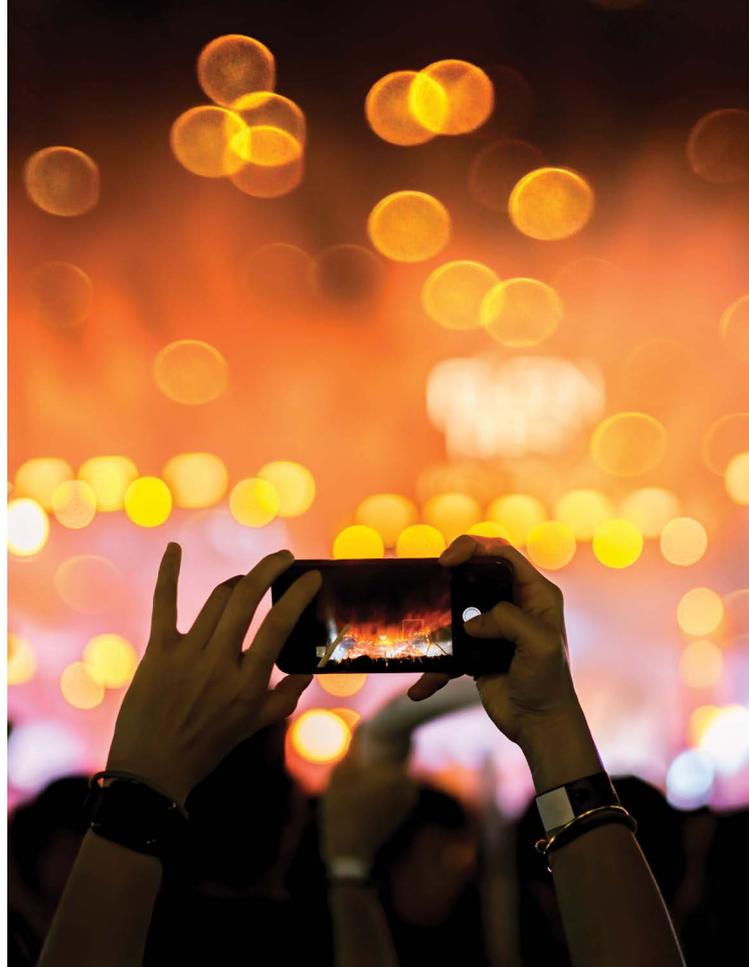
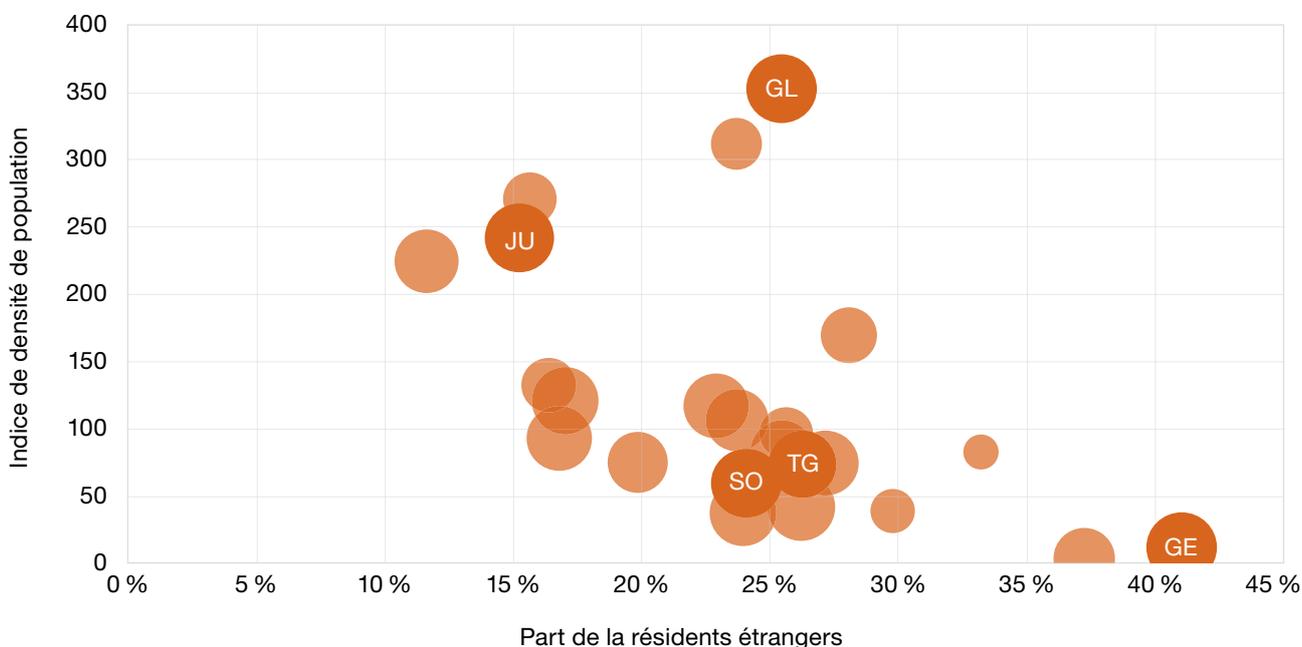


Figure 15: Efficacité 2022 dans le domaine de la culture compte tenu de la densité de population et de la part de résidents étrangers



Efficacité (taille de la sphère et intensité de la couleur) en fonction de la densité de population (axe vertical) et de la part de résidents étrangers (axe horizontal).

Taille de la sphère: estimation de l'efficacité annuelle fondée sur l'analyse par enveloppement des données bootstrappées avec des rendements d'échelle constants avec 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 services, (I3) dépenses financières, (I4) dépenses d'investissement, (I5) dépenses moyennes totales des années t-1 à t-5.

Axe vertical: densité de population mesurée en tant qu'indice d'hectares par personne déclarée selon l'indice de charges de la RPT. Une valeur de 100 correspond à la moyenne suisse et une valeur supérieure à 100 à une densité de population inférieure à la moyenne. L'échelle de l'axe vertical est limitée à 400 afin d'identifier les différences entre les cantons. Le canton des Grisons se situe en dehors de la fourchette représentée.

Axe horizontal: pourcentage de la population résidente permanente étrangère par rapport à la population totale au 31.12.2024.

Demande dans la pratique

Cette digression permet d'avoir un aperçu de la pratique. À cette fin, nous nous sommes entretenus avec des responsables de l'administration cantonale et municipale. Angela Weirich, secrétaire générale de la Direction de la sécurité de Bâle-Campagne, Gabriele Fattorini, directeur du Département des affaires sociales (DSS) du Tessin, Andi Kunz, chef de service de l'Office d'aide sociale du canton de Schaffhouse, Manuel Michel, chef de l'Office de l'intégration et de l'action sociale du canton de Berne et Daniel Truttmann, directeur de la stratégie numérique de la ville de Zoug, ont répondu à nos questions. Ce dialogue nous a permis d'identifier des mesures d'amélioration de l'efficacité qui ont porté leurs fruits, qui sont actuellement mises en œuvre ou qui pourraient constituer une option pour l'avenir.

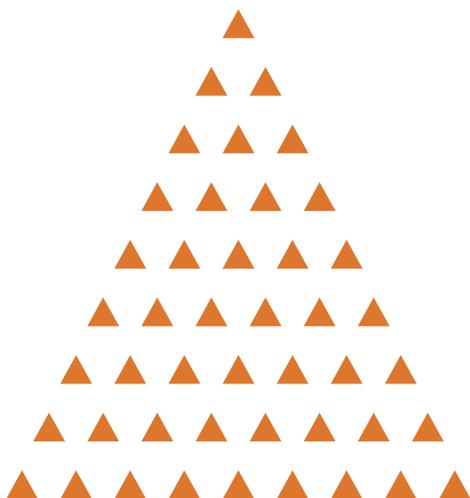
Mesures

Les cantons et les communes peuvent améliorer l'efficacité de leurs activités dans différents domaines de l'appareil administratif ou du modèle d'exploitation. L'éventail va de la structure organisationnelle et des processus aux systèmes informatiques, en passant par les partenariats et les collaborateurs. Les administrations se tournent de plus en plus souvent vers des centres de services partagés. Elles regroupent ainsi leurs tâches au-delà des frontières politiques. La ville de Zoug vient ainsi de créer sa propre organisation pour les services informatiques. D'autres communes peuvent également bénéficier de ses prestations. Elles restent autonomes dans la mesure où le recours à ces prestations est purement volontaire. Ce besoin est motivé par le manque de personnel et la complexité croissante du domaine informatique. La demande est plus forte que les obstacles inhérents au fédéralisme. De nombreuses communes se sentent de plus en plus dépassées par le poids de leurs tâches. L'un des grands avantages de cette solution réside dans le fait que le centre de services partagés est issu de l'administration publique et donc proche de celle-ci. Daniel Truttmann dit: «L'administration est un magasin généraliste avec de nombreux processus et interfaces. Pour gagner en efficacité et regrouper les tâches de manière appropriée, il faut comprendre cela et être proche des affaires.»

Avec la loi « Legge sull'armonizzazione e il coordinamento delle prestazioni sociali » (Laps), le canton du Tessin cherche à harmoniser et à coordonner différentes prestations sociales afin de garantir le minimum vital à toutes les familles dans le besoin. La loi poursuit deux objectifs: d'une part, simplifier les demandes de prestations sociales grâce à un guichet unique et, d'autre part, fournir aux citoyens des informations plus complètes sur leurs droits aux prestations. Pour ce faire, treize guichets régionaux LAPS ont été mis en place, où les prestations peuvent être demandées au moyen d'une requête unique. Cette approche vise à harmoniser les processus et à éviter les doublons.

« Avec les guichets LAPS, nous augmentons non seulement l'efficacité, mais nous professionnalisons également nos services », confirme Gabriele Fattorini. Il souligne que la fragmentation du réseau d'unités organisationnelles exige un effort de coordination important. Celui-ci peut être partiellement réduit grâce à l'harmonisation mise en place. Il est toutefois indispensable d'informer correctement et de manière exhaustive les citoyens dans le besoin.

Les doublons constituent souvent un frein à l'efficacité. Dans le cadre d'un projet, la Direction de la sécurité du canton de Bâle-Campagne élimine entre autres les doublons à l'interface entre la police et le Ministère public. Cela permet d'améliorer l'efficacité, comme le rapporte Angela Weirich. Elle voit d'autres possibilités d'amélioration de l'efficacité dans la coopération intercantonale en ce qui concerne les centres de formation, les concepts de formation et les projets d'acquisition, ainsi que dans la simplification des obligations de rapport et, de manière générale, dans la suppression de la suradministration. Elle souligne en outre que la Direction de la sécurité souhaite utiliser les nouvelles technologies. Par exemple, une intelligence artificielle basée sur le cloud et tenant compte des lois et réglementations locales est actuellement testée pour aider les collaborateurs.



Les solutions numériques favorisent le potentiel d'efficacité globale et soutiennent la réorganisation des processus, comme avec l'introduction d'un nouveau système de gestion des cas dans le canton de Berne. « Notre système de gestion des cas simplifie et uniformise non seulement les processus dans tous les services sociaux, mais permet également une analyse des données plus complète, une plus grande transparence et un meilleur contrôle », explique Manuel Michel. Il estime en outre que la centralisation et le regroupement des services de l'asile et des réfugiés dans le canton de Berne, ainsi que l'appel d'offres public qui en a résulté, sont également des mesures efficaces qui ont contribué à améliorer les efforts d'intégration et à accroître l'efficacité. Le canton travaille également avec des partenaires externes dans le domaine de l'intégration professionnelle. Ceux-ci fournissent des prestations aux personnes qui bénéficient de l'aide sociale. Un projet de changement similaire à celui mis en place dans le domaine de l'asile est actuellement prévu. Bien que les personnes soient toujours au centre des préoccupations dans le domaine des réfugiés et de l'intégration professionnelle, l'administration peut gagner en efficacité en recourant à certains services externes, compte tenu de sa taille et de l'existence d'un marché.

La pression sur les coûts, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou les exigences des citoyens en matière de processus simples et transparents ne sont pas les seuls facteurs susceptibles d'inciter à la recherche d'une plus grande efficacité. Dans le canton de Schaffhouse, la pandémie de coronavirus et le déménagement du service social dans un nouveau bâtiment plus ouvert ont contribué à une réflexion sur les processus, les méthodes de travail et l'utilisation de la numérisation et des nouvelles formes de travail. Andi Kunz constate : « On n'introduit pas seulement un nouvel outil, mais aussi une nouvelle culture et une nouvelle façon de travailler. » Il souligne en outre que la motivation des cadres et la patience sont essentielles. Les avantages des mises en place chronophages ne sont souvent visibles que lorsque toutes les instances concernées sont connectées.

Facteurs de réussite

Les exemples cités montrent que les pouvoirs publics s'efforcent bel et bien d'améliorer leur efficacité et qu'ils ont le courage de changer. Pour ce faire, les responsables doivent avant tout impliquer les collaborateurs et la population. La transparence des coûts et des inefficacités est souvent déterminante à cet égard. Il vaut la peine de remettre régulièrement en question et d'améliorer les processus et les structures internes à l'organisation. Les mesures d'efficacité et les offensives de numérisation offrent ainsi une

chance d'innover. Angela Weirich ajoute : « Beaucoup veulent reproduire numériquement le processus actuel sans le modifier. Mais cela n'est souvent pas possible ou n'est pas la meilleure solution. Pour tirer profit de la numérisation, il est nécessaire de repenser les processus. Ce n'est qu'alors que la numérisation peut initier une transformation réussie. »

« Les facteurs de réussite de notre projet sont les suivants : impliquer les communes et leur donner voix au chapitre, rendre les coûts transparents, mettre en avant la valeur ajoutée des approches innovantes tout en soulignant leur utilité et leur efficacité. »

– Daniel Truttmann

Obstacles à la mise en œuvre

Les efforts visant à trouver des solutions communes et des mesures d'efficacité s'arrêtent souvent aux frontières des cantons, des communes ou des organisations. La volonté politique est couramment citée comme un obstacle à cet égard. Les différences de structures et de lois ainsi que les méthodes de travail spécifiques à chaque organisation peuvent également constituer des freins supplémentaires. Une fois les fonds alloués et répartis pour plusieurs années, les parties prenantes ne souhaitent pas, dans certains domaines, renoncer à leur sphère d'influence. Même si cela permettait d'améliorer le système dans son ensemble – du moins tant que la pression due à la longue attente et aux adaptations douloureuses reste supportable. Pour Gabriele Fattorini, il est important dans ces situations de mettre en avant les aspects positifs des mesures de coordination implémentées par le canton et les communes afin de convaincre les responsables politiques ainsi que les autres groupes d'intérêt.

« La collaboration au-delà des frontières cantonales ou communales est positive. Elle implique toutefois une certaine complexité inhérente au système fédéraliste suisse. Ce défi peut être relevé grâce à une communication claire. »

– Manuel Michel



Et ensuite ?

Devenir plus efficient avec moins d'efforts

Les valeurs d'efficience estimées sont objectives, abstraites et dépourvues d'émotions. Elles indiquent le pourcentage de ressources qu'il faudrait effectivement employer pour qu'un canton puisse mener à bien une mission déterminée avec une efficience de 100 %. Un canton avec un degré d'efficience de 70 % dans le domaine de la formation utilise 30 % des ressources de manière moins efficace. En s'alignant sur le canton le plus efficient, il pourrait réduire sensiblement les moyens engagés sans diminuer le nombre de diplômes délivrés.

Un canton pourrait améliorer son efficience en augmentant ou en améliorant ses prestations tout en utilisant les mêmes ressources. Cependant, les cantons ont généralement une marge de manœuvre limitée en matière d'output. Les bases légales quantifient souvent les prestations à fournir, par exemple les monuments à protéger. La demande des personnes inscrites définit à son tour le volume des prestations, par exemple les diplômes de formation. Les décideurs de l'exécutif et de l'administration peuvent donc améliorer l'efficience en utilisant moins de ressources. Cela ne doit pas être assimilé à des économies. En effet, les cantons devraient investir les fonds libérés dans d'autres domaines et améliorer l'étendue de leurs prestations dans ces domaines, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

13,8 milliards de CHF peuvent être dégagés au total

Si l'on exprime les valeurs d'efficience du monitoring en francs suisses, elles deviennent plus tangibles. La réduction potentielle des dépenses pour l'année 2022 s'élève à 13,8 milliards de francs pour les cinq domaines de prestations. Cela correspond à 10 % des dépenses totales et est similaire à la valeur de 2021 (13,1 milliards de francs). Toutefois, les domaines examinés ne représentent qu'environ 68 % des dépenses totales. Il devrait également être possible d'optimiser d'autres fonctions de l'État, telles que l'environnement, l'aménagement du territoire ou la santé.

5,3 milliards de CHF dans le domaine de la formation

En 2022, les cantons et les communes ont dépensé 38,2 milliards de francs pour la formation. Ce chiffre comprend l'école obligatoire, les écoles spécialisées, les hautes écoles, la recherche et autres. Le monitoring de l'efficience ne couvre pas ces domaines. La réduction potentielle des dépenses de tous les cantons s'élève à 5,3 milliards de francs, soit 23 % des dépenses dans les domaines analysés (22,9 milliards de francs sur les 38,2 mentionnés ci-dessus). Avec 27 % des dépenses totales, la formation représente le plus grand domaine de prestations pris en compte par le monitoring de l'efficience.

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

Avec 28,2 milliards de francs, l'aide sociale est le deuxième plus grand domaine de dépenses, auquel les cantons et leurs communes consacreront 20 % de leurs dépenses totales en 2022. Cependant, notre monitoring de l'efficacité ne couvre pas tous les éléments qui font partie d'une vision globale de la sécurité sociale. Une efficacité totale permettrait de réduire les dépenses de 2,8 milliards de francs, soit 36 % pour un montant examiné de 7,7 milliards de francs.

2,6 milliards de CHF dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics

Les dépenses totales dans le domaine de l'ordre et de la sécurité publics représentent 9 % des dépenses totales et se chiffrent à 12,2 milliards de francs en 2022. Ces dépenses comprennent toutefois d'autres tâches, telles que les services du feu. Celles-ci ne sont pas prises en compte dans le monitoring de l'efficacité en raison du manque de données. Le potentiel de réduction cumulé des dépenses de tous les cantons, soit 7,7 milliards de francs, s'élève à 34 %, soit 2,6 milliards de francs. Particularité : cette valeur a fortement augmenté par rapport à 2021.

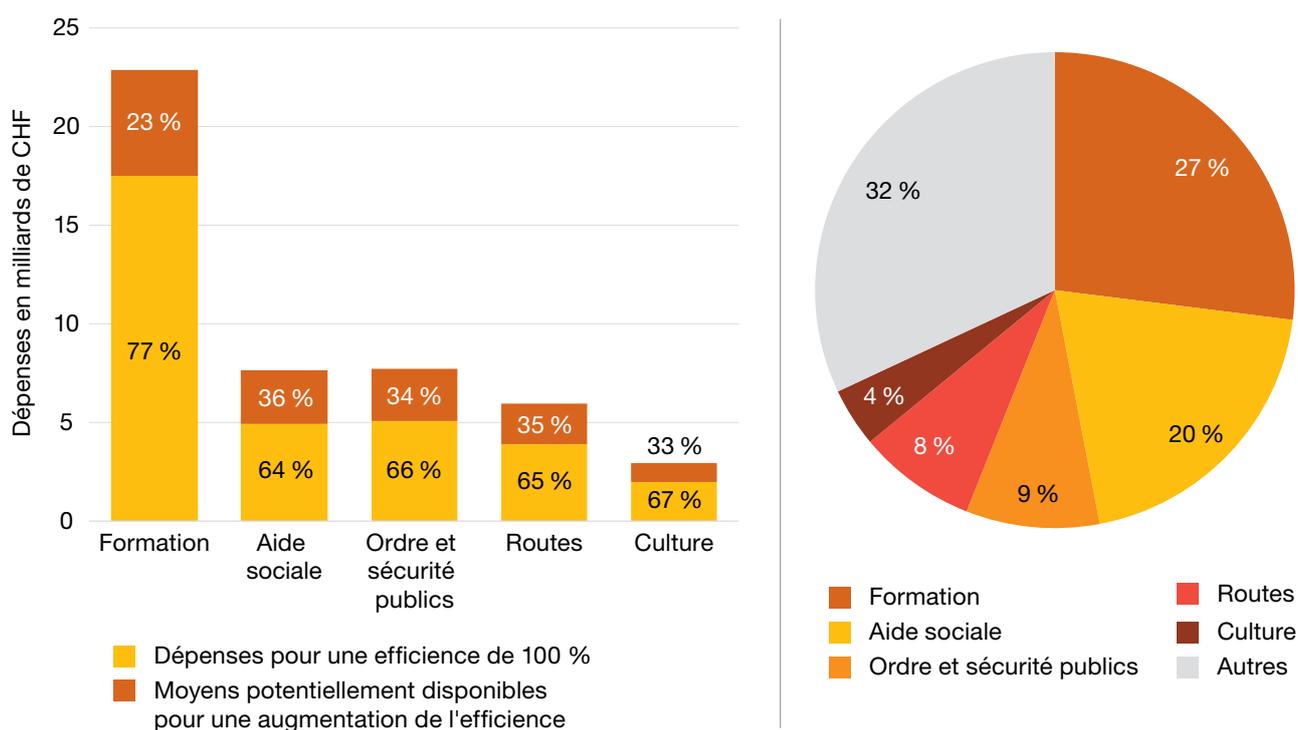
2,1 milliards de CHF dans le domaine des routes

En 2022, les cantons et les communes ont consacré 11 milliards de francs, soit 8 % des dépenses totales, au secteur routier. Toutefois, l'analyse globale dans le domaine des transports inclut non seulement les routes, mais aussi les transports publics. Faute de données, le monitoring de l'efficacité ne couvre pas ces derniers. En améliorant l'efficacité, les responsables pourraient réduire les dépenses dans le domaine routier de 2,1 milliards de francs, soit 35 % des dépenses étudiées, qui s'élèvent à 5,9 milliards de francs.

1 milliard de CHF dans le domaine de la culture

Avec des dépenses totales de 4 %, soit 5,7 milliards de francs, la culture est le plus petit domaine de prestations analysé. Le total global comprend également les bibliothèques, les concerts, les théâtres, les films, les cinémas et les médias de masse. Ces lieux culturels ne sont pas pris en compte dans le monitoring de l'efficacité en raison du manque de données. Néanmoins, le potentiel de réduction s'élève à 1 milliard de francs, soit 33 % des dépenses analysées, qui s'élèvent à 3,0 milliards de francs.

Figure 16: Dépenses et réduction potentielle des dépenses (en milliards de CHF) par domaine en 2022 (à gauche) et part de chaque domaine dans les dépenses totales des cantons et des communes en 2022 (à droite)



Démarrer et mettre en œuvre avec succès

Le potentiel de réduction des dépenses de 13,8 milliards de francs ne peut être pleinement exploité. Certaines conditions-cadres telles que la topographie ou la composition socio-démographique limitent les cantons. De plus, la réduction des dépenses dans les finances publiques est complexe et fortement influencée par la politique. Afin de faciliter la tâche aux responsables, nous avons identifié les trois facteurs de réussite suivants à partir de projets menés avec les pouvoirs publics :

1. Combiner en permanence le contenu et

les aspects financiers : les approches et les instruments visant à réduire les dépenses sont d'abord définis sommairement au niveau du contenu, 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.

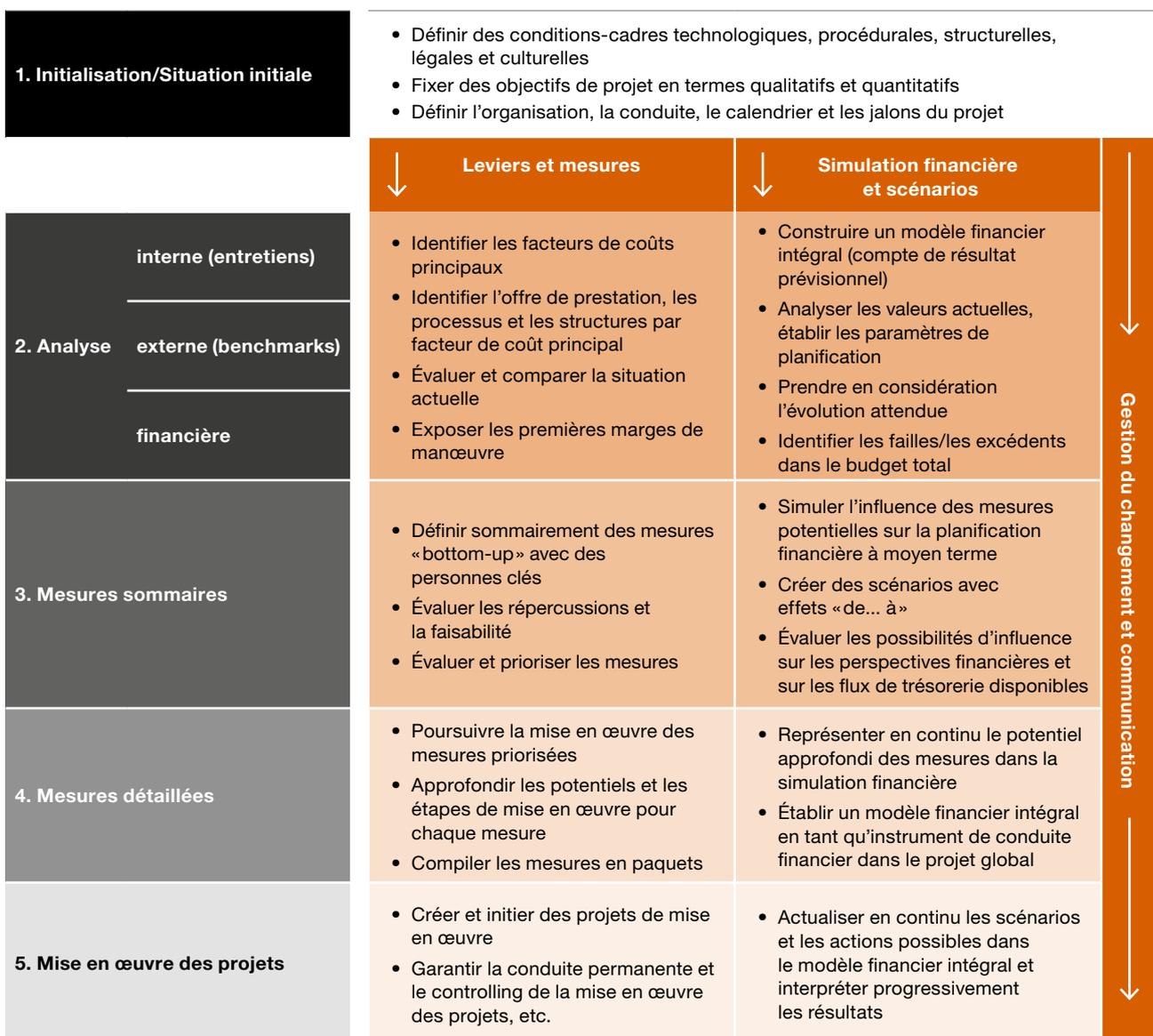
2. Impliquer les parties prenantes et trouver des

approches : l'expérience a montré que les membres du personnel d'une administration, quel que soit leur échelon, disposent d'un savoir-faire varié et innovant pour accroître l'efficacité et réduire les dépenses. Les responsables doivent recueillir et structurer ces idées dans un cadre approprié et confidentiel. Une perspective top-down (par exemple avec des benchmarks) peut constituer un complément utile à ce stade.

3. Procéder progressivement et avec méthode :

afin d'améliorer l'efficacité, il faut tout d'abord recueillir un grand nombre d'idées et dégager une vue d'ensemble des mesures à prendre. Les décideurs (politiques) doivent ensuite les prioriser et les intégrer dans un concept détaillé.

Figure 17 : Démarche pour la réduction potentielle des dépenses





Lors de la **phase d'initialisation (1)**, les responsables définissent les conditions-cadres et les objectifs du projet. Ils mettent en place son organisation et établissent un calendrier avec des étapes clés. Durant la **phase d'analyse (2)**, nous recommandons une approche à deux niveaux : d'une part, il s'agit de comprendre les facteurs de coûts et d'en déduire **les mesures** appropriées **(3)** pour réduire les dépenses. D'autre part, ces mesures sont intégrées dans un modèle financier global qui en montre les effets à l'aide de scénarios. Lors de la **conception détaillée (4)**, les responsables hiérarchisent et concrétisent les mesures. Les dernières étapes sont la **mise en œuvre (5)** et le contrôle des résultats. Étant donné que de tels projets sont sensibles non seulement pour le personnel, mais aussi au niveau politique, les acteurs devraient les accompagner de mesures de gestion du changement et de communication.

Personnaliser la procédure

Chaque canton doit adapter la procédure susmentionnée à sa situation et à ses besoins. Nous recommandons de définir, dès la phase d'initialisation, les conditions-cadres telles que la technologie, les bases légales, la culture organisationnelle, l'organisation structurelle et fonctionnelle. En outre, il est utile de nouer des partenariats – par exemple avec un autre canton – afin d'apprendre les uns des autres et de partager des informations ainsi que des connaissances. Notre monitoring de l'efficacité offre des pistes utiles pour les cantons partenaires susceptibles d'être intéressés.

Dans le cadre de l'analyse, un canton peut par exemple réaliser une étude comparative fiable sur une tâche cantonale donnée. Une analyse interne des processus sans comparaison avec d'autres cantons est également envisageable. Celle-ci permet de mettre en évidence des processus inefficaces avec des doublons, des temps morts, des temps d'attente, des erreurs, des ruptures de système ou un potentiel d'automatisation inexploité. En guise d'alternative ou de complément, les responsables de projet peuvent utiliser une analyse organisationnelle pour souligner les incitations erronées, les économies d'échelle inexploitées ou les problèmes de gouvernance qui empêchent d'exploiter le potentiel d'efficacité. En fonction de la situation de départ, ils peuvent se concentrer sur d'autres domaines d'activité (par exemple, l'approvisionnement, la répartition des tâches, les partenariats, la numérisation) afin de détecter les inefficiences et le potentiel d'amélioration opérationnelle.



Annexe

Bibliographie

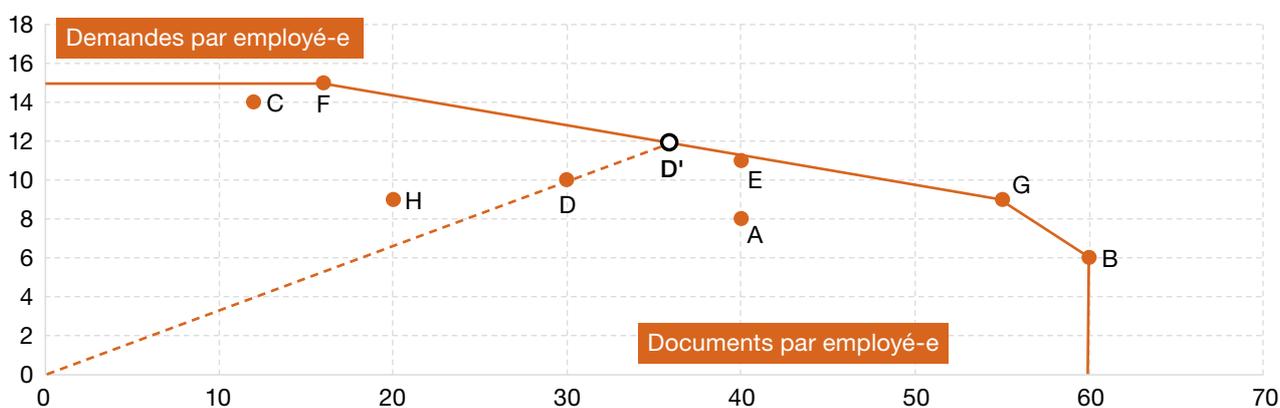
- Aragon, Y., Daouia, A., & Thomas-Agnan, C. (2005). Nonparametric frontier estimation: A conditional quantile-based approach. *Econometric Theory*, 21(2), pp. 358-389.
- Beyeler, M., Hümbelin, O., Korell, I., Richard, T., & Schuwey, C. (2021). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Armut und sozioökonomische Ungleichheit. Bern: Berner Fachhochschule.
- «Comptes globaux de la protection sociale 2022», <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.30206248.html>, Office fédéral de la statistique, 5 février 2024.
- Bundesamt für Statistik. (2022). Inventar und Finanzstatistik der Sozialhilfe im weiteren Sinn. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- «Bénéficiaires de l'aide sociale; Statistique financière des prestations sociales sous condition de ressources destinées à lutter contre la pauvreté», <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/securite-sociale/aide-sociale/beneficiaires-aide-sociale.html>, Office fédéral de la statistique, 27 mars 2025.
- «La révision de la maturité gymnasiale est adoptée», <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=96122>, Conseil fédéral suisse, 28 juin 2023.
- 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.
- «Thèmes/Formation professionnelle», https://www.edk.ch/fr/themes/formation-professionnelle?set_language=fr, Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).
- «Modèle FS Cantons et leurs communes», <https://www.efv.admin.ch/efv/fr/home/themen/finanzstatistik/daten.html>, Administration fédérale des finances, 11 novembre 2024.
- 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*. 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.
- Schweizerisches Polizei-Institut. (2023). *Analysebericht 2023. Bildungspolitisches Gesamtkonzept*.
- 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 Tresch, 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 valeurs d'efficacité basées sur l'analyse par enveloppement des données ou Data Envelopment Analysis (DEA). Cette analyse 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 inputs-outputs est inférieur à celui du canton de référence, son efficacité diminue (cf. figure 18). Si l'on met en relation les outputs étudiés (nombre de demandes et de documents traités) avec les inputs et qu'on reporte les résultats sur les axes, les cantons A à H peuvent être placés sur la grille de coordonnées.

Par exemple, le canton F traite 15 demandes 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 et sert ainsi de 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 on trace une ligne droite entre le point zéro (origine) et l'observation D, elle coupe la limite de production au point D'. L'efficacité de D correspond à la part de $(\overline{0D})$ dans la distance $(\overline{0D'})$. Cette part est d'environ 84 %. La même logique peut être utilisée pour déterminer l'efficacité des autres cantons.

Figure 18: Seuil de production de la DEA selon l'exemple du nombre d'employé-e-s (input) et du nombre de demandes et de documents traités (output)



Si le nombre d'inputs et d'outputs augmente, l'efficacité ne peut plus être déduite géométriquement, mais uniquement arithmétiquement. 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.³⁰, et de Huguenin³¹ aux lecteurs désireux d'approfondir le sujet. Enfin, quelques indications statistiques sont encore nécessaires. Premièrement, les explications données jusqu'ici suggèrent que l'efficacité relève davantage d'un calcul que d'une estimation. 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 de probabilités. Elles impliquent donc un certain degré d'incertitude, d'une part, et permettent de procéder à une inférence statistique, d'autre part³². 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 testée³³. Troisièmement, les valeurs aberrantes lors de l'estimation de l'efficacité ont parfois de très fortes répercussions sur les résultats, raison pour laquelle elles doivent être prises en compte de manière spécifique. Elles peuvent être identifiées grâce à l'ordre α ³⁴ ou à la procédure d'ordre³⁵. 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 fixes³⁶.

³⁰ « Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software », Cooper et al., 2007

³¹ « Data envelopment analysis (DEA): un guide pédagogique à l'intention des décideurs dans le secteur public », Huguenin, J.-M., 2012.

³² « Performance du bootstrap pour les estimations DEA itérant le principe », Simar, L. Wilson, P.-W. (2004).

³³ « Testing independence in models of productive efficiency », Wilson, P.-W. (2003).

³⁴ « Estimation non paramétrique de la frontière: une approche conditionnelle basée sur la quantité », Aragon, Y., Daouia, A., Thomas-Agnan, C. (2005).

³⁵ « Nonparametric frontier estimation: A robust approach » Cazals, C., Florens J.-P., Simar, L. (2002).

³⁶ « How Earmarking Drives Efficiency: A DEA and SFA Approach on Swiss Cantonal Panel Data », Christen, R. (2018).

Base des données

Inputs (dépenses)

Dans le monitoring, nous utilisons les mêmes catégories d'inputs, quel que soit le domaine considéré. Le domaine de l'aide sociale constitue une exception, car les inputs n'y sont pas disponibles avec la même granularité. Des données sur les inputs physiques (nombre et qualification du personnel, infrastructures telles que les bâtiments, les 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 nature³⁷. La classification fonctionnelle permet de connaître le volume des dépenses pour les différents domaines considérés dans le monitoring.

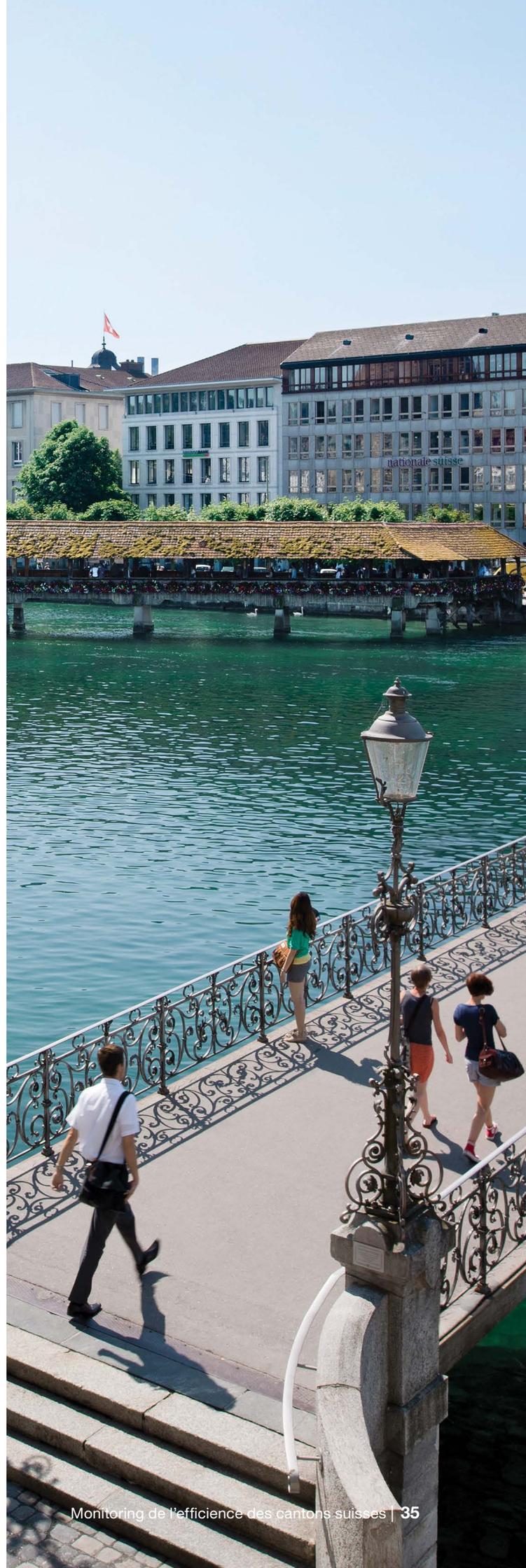
Tableau 1 : Survol des inputs considérés

Catégorie	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, on peut imaginer que des dépenses en matière de formation plus élevées ne se traduisent pas immédiatement par une augmentation du nombre de diplômés. 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 et ce, pour plusieurs raisons : tout 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 sont pas compensées par des inputs directement mesurables.

³⁷ «Modèle FS Cantons et leurs communes», <https://www.efv.admin.ch/efv/fr/home/themen/finanzstatistik/daten.html>, Administration fédérale des finances, 11 novembre 2024.



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	18 812	Statistique policière de la criminalité, OFS
	Nombre de condamnations	4 063	Statistique des condamnations pénales, OFS
	Personnes en détention provisoire	72	Statistique de la privation de liberté, OFS
Formation	Nombre d'attestations fédérales de formation professionnelle et autres diplômes de la formation professionnelle initiale	251	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de diplômes avec certificat fédéral de capacité	2 369	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de diplômes délivrés par des écoles de culture générale et de commerce	167	Statistique de la formation professionnelle initiale, OFS
	Nombre de maturités professionnelles et fédérales ainsi que de baccalauréats internationaux	1 272	Statistique des diplômes, OFS
Culture	Nombre de monuments historiques protégés	2 974	Statistique des monuments, OFS
	Nombre de musées	43	Statistique des musées, OFS
	Nombre d'entrées dans les musées	416 676	Statistique des musées, OFS ^b
	Nombre de participants aux cours J+S	38 731	Statistiques J+S, Office fédéral du sport
Aide sociale	Nombre de bénéficiaires de l'aide sociale	10 378	Statistique financière de l'aide sociale au sens large, OFS
	Nombre de bénéficiaires de prestations complémentaires (AVS et AI)	12 544	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)	3 253 365	Statistique de la population et des ménages, OFS
	Nombre de dossiers d'aide sociale clôturés après réinsertion	549	Statistique des bénéficiaires de l'aide sociale, OFS
Routes	Longueur des routes cantonales et communales en kilomètres	2 726	Statistique des longueurs des routes, OFS
	Nombre de véhicules immatriculés	233 156	Parc des véhicules routiers, Office fédéral des routes
	Accidents dus à des routes insuffisamment dégagées (neige, glace, boue)	17	Statistique sur les accidents de la circulation routière, Office fédéral des routes
	Accidents dus au mauvais état des routes	3	Statistique sur les accidents de la circulation routière, Office fédéral des routes

^a Valeur moyenne des 26 cantons de 2011 à 2022 dans le domaine de la culture : valeur moyenne de tous les cantons, à l'exception d'Uri, de 2016 à 2022 ; les « bad outputs » doivent encore être transformés selon la formule ci-dessous.

^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) :

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



Conception de l'étude

Dans un premier temps, nous avons identifié les domaines de prestations étatiques à examiner. 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. Nous nous sommes ensuite entretenus avec des experts et des expertes afin de nous assurer de la faisabilité de l'analyse et discuter de sa conception. Nous avons enfin procédé à la collecte, au nettoyage et à la consolidation des données. L'ensemble de données ainsi obtenu nous a servi de base pour estimer les degrés d'efficacité, que nous avons analysés au sein de l'équipe d'auteurs.

Des experts et des expertes externes ont soumis tous les résultats du monitoring de l'efficacité 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'expériences intercantonal, ceux-ci ont eu la possibilité de participer à une table ronde pour discuter des résultats.

PwC Suisse – Travailler main dans la main avec le public

PwC Suisse dispose d'une vaste expérience dans les domaines de la transformation numérique et de la modernisation de l'administration, tant en Suisse qu'au niveau international. Nous soutenons les mandataires de l'administration publique et d'autres branches en Suisse et à l'étranger, de la stratégie à la mise en œuvre. 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/public

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

L'IDHEAP est le plus grand centre universitaire et interdisciplinaire d'enseignement, de recherche et de compétences de Suisse dédié au secteur public et parapublic. Créé en 1981, il a été intégré à l'Université de Lausanne en 2014 (Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique FDCA). L'IDHEAP propose diverses expertises ainsi qu'un large éventail de formations, dont un 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

**Pirmin Bundi, Pr, Dr**

Institut de Hautes Etudes en Administration
Publique (IDHEAP)
Université de Lausanne

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

**Dr. Laura Oberle**

Senior Associate
Secteur public
PwC Suisse

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

**Mickaël Terrien, Pr, Dr**

Institut de Hautes Etudes en Administration
Publique (IDHEAP)
Université de Lausanne

mickael.terrien@unil.ch
+41 21 692 68 46
linkedin.com/in/mickael-terrien

**Patrick Budek**

Senior Manager
Secteur public
PwC Suisse

patrick.budek@pwc.ch
+41 79 217 28 30
linkedin.com/in/patrick-budek

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

Merci!

Pour ce monitoring de l'efficacité, nous avons mené divers entretiens exploratoires et vérifié la plausibilité des résultats en concertation avec des experts et expertes. Nous tenons à leur exprimer notre gratitude pour leur précieuse contribution. Nous remercions Marianna De Stefano (PwC) pour son soutien lors des entretiens et de la recherche et Stéphane Bonny (IDHEAP) pour son aide et son excellent travail de recherche. Nos remerciements s'adressent également à Angela Weirich (Sicherheitsdirektion Basel-Land), Daniel Truttmann (Stadt Zug), Manuel Michel (Office de l'intégration et de l'action sociale de Berne), Gabriele Fattorini (Abteilung für Soziales und Familie Tessin) et Andi Kunz (Sozialamt Schaffhausen), qui nous ont aimablement accordé des entretiens pour l'encadré.

unil.ch/idheap

pwc.ch/public

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

© 2025 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.