

Rapport à l'attention du
Département des finances et de l'économie

**Comparaison de la structure du personnel du
canton du Tessin avec six autres cantons,
globalement et pour sept secteurs d'activité
2008-2012 (AG, FR, GR, LU, NE, TI, VS)**
Police, circulation, routes, parc immobilier, impôts,
protection de l'environnement, soutien social

Dr. Christophe Koller
Chef de projets
Lausanne et Berne
Septembre 2013

(version finale 3.9.2013)

Termes de référence

| | |
|--|---|
| Auteur | Dr. Christophe Koller (mandataire), Chef de projets à l'IDHEAP et responsable de la BADAC / Directeur opérationnel ESEHA |
| Titre | Comparaison de la structure du personnel du canton du Tessin avec six autres cantons, globalement et pour sept secteurs d'activité 2008-2012 (AG, FR, GR, LU, NE, VS) Police, circulation, routes, parc immobilier, impôts, protection de l'environnement, soutien social |
| Mandant | Département des finances et de l'économie du canton du Tessin |
| Attribution du mandat | Janvier/février 2013 |
| Remise du rapport | Juin 2013. |
| Proposition sur la manière de citer | Koller C. (2013), Comparaison de la structure du personnel du canton du Tessin avec six autres cantons (AG, FR, GR, LU, NE, VS), globalement et pour sept secteurs d'activité 2008-2012. |
| Indépendance des résultats et des avis | Le mandataire atteste qu'il a bénéficié de toute l'autonomie requise dans la conduite de son analyse. Dans ce rapport, les résultats et les avis sont exprimés en toute indépendance. Par conséquent ces résultats et ces avis ne reflètent pas nécessairement la position du mandant et n'engagent donc pas ce dernier. |
| Langage épïcène | Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin. |
| Adresse du mandataire | Dr. Phil. I, Lic. SES, Christophe Koller Quartier UNIL Mouline CH – 1015 Lausanne T 021 557 40 67 christophe.koller@idheap.unil.ch www.badac.ch |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Abréviations et dates d'entrée en vigueur des lois /accords | 5 |
| Définitions | 6 |
| Mandat | 6 |
| Les résultats en bref | 7 |
| Introduction | 9 |
| Problématique, méthodes et sources | 9 |
| Problématique..... | 9 |
| Méthodes et sources | 11 |
| Le canton du Tessin par rapport aux autres cantons («approche globale») | 13 |
| Caractéristiques générales..... | 13 |
| Organisation politico-administrative | 16 |
| Politique: force des partis dans les parlements et les gouvernements | 17 |
| Organisation territoriale: des communes au canton | 18 |
| Périmètre de l'administration centrale cantonale | 20 |
| Densité administrative | 23 |
| Structures administratives et réformes | 25 |
| Fonctions de l'Etat et tâches dominantes | 27 |
| Emplois de l'administration publique cantonale tessinoise selon la fonction et le sexe..... | 28 |
| Niveau des salaires | 32 |
| L'administration publique tessinoise en comparaison intercantonale (approche ciblée)..... | 32 |
| Présentation générale de l'administration cantonale tessinoise | 34 |
| Niveau et évolution des emplois de l'AP cantonale tessinoise..... | 34 |
| Secteurs sélectionnés pour le Benchlearning fonctionnel..... | 38 |
| 1. <i>TI-DI, Polizia cantonale (POLI)</i> | 41 |
| Benchlearning POLICE (POLI)..... | 43 |
| Lien vers les services similaires des autres cantons (POLI) | 45 |
| 2. <i>TI-DI, Sezione della circolazione (CIRC)</i> | 48 |
| Situation dans les autres cantons (CIRC)..... | 49 |
| Benchlearning CIRCULATION (CIRC)..... | 49 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons | 50 |
| 3. <i>TI-DT-Divisione delle costruzioni (ROUT)</i> | 52 |
| Benchlearning CONSTRUCTION ROUTES (ROUT)..... | 53 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons (ROUT)..... | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 4. TI-DT, Sezione della logistica (BATI-IMMO)..... | 55 |
| Benchlearning IMMOBILIEN (IMMO) | 55 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons (IMMO)..... | 56 |
| 5. TI-DT, Sezione per la protezione dell'aria, dell'acqua e del suolo (ENVI) | 58 |
| Benchlearning ENVIRONNEMENT (ENVI) | 59 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons | 59 |
| 6. TI-DFE-Divisione delle contribuzioni (CONT)..... | 62 |
| Benchlearning CONTRIBUTIONS (CONT) | 63 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons (CONT)..... | 64 |
| 7. TI-DSS-Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento (SOCl) | 67 |
| Benchlearning ACTION SOCIALE (SOCl)..... | 67 |
| Liens vers les services similaires des autres cantons | 68 |
| Benchlearning synthétique..... | 72 |
| Bibliographie..... | 75 |
| Sitographie..... | 76 |
| Annexes | 77 |
| Organigrammes | 77 |
| Ticino | 77 |
| Argovie | 77 |
| Fribourg/Freiburg | 77 |
| Graubünden / Grischun / Grigioni..... | 78 |
| Luzern | 78 |
| Neuchâtel | 79 |
| Valais / Wallis | 79 |

Il nostro Cantone possiede una rete di forse 300 CHILOMETRI DI STRADE TRA CANTONALI E CIRCOLARI, tutte costruite con denaro della Stato. Pochi Cantoni possiedono di più o altrettanto. Eppure, per quello che riguarda il Ticino, tutta la vasta rete di comunicazioni interne ed esterne, tutta è l'opera di appena mezzo secolo di libertà e indipendenza. Stefano Franscini, 1854 (1996: 79).

Abréviations et dates d'entrée en vigueur des lois /accords

| | |
|---------|---|
| AG | Canton d'Argovie |
| AP | Administration publique |
| ALCP | Accords sur la libre circulation des personnes (2002, 2004, 2008, 2011) |
| APC | Administration publique cantonale |
| CHAN | Chancelleries |
| CIRC | Services de la circulation |
| CONT | Services des impôts/contributions (dès 2003, le Tessin passe à une taxation annuelle) |
| CP | Code pénal révisé (2007) |
| CPP | Code de procédure pénale (2011) |
| CRB | Centro di costo / compte de fonctionnement |
| ESAC | Enquête sur les administrations cantonales (ESAC08 pour les données 2008) |
| ESS | Enquête sur la structure des salaires |
| DFE | Dipartimento delle finanze e dell'economia (TI) |
| DI | Dipartimento delle istituzioni (TI) |
| DPT | Département (réduction de 10 à 5 au Tessin, en 1992) |
| DT | Dipartimento del territorio (TI) |
| DSS | Dipartimento della sanità e della socialità (TI) |
| EPT/ETP | Equivalent plein temps / temps plein |
| FR | Canton de Fribourg |
| GR | Canton des Grisons |
| IMMO | Services de gestion du parc immobilier |
| LU | Canton de Lucerne |
| LPE | Loi sur la protection de l'environnement (1983) |
| NE | Canton de Neuchâtel |
| NGP | Nouvelle gestion publique |
| OFROU | Office fédéral des routes |
| OFS | Office fédéral de la statistique |
| OSC | Organizzazione sociopsichiatrica cantonale (DSS) |
| POLI | Polices cantonales |
| PROT | Services de protection de l'environnement |
| RFE | Recensement fédéral des entreprises |
| RH | Ressources humaines |
| ROUT | Services de construction et d'entretien des routes |
| RPT | Répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (1.1.2008) |
| SOCI | Services de l'action sociale |
| TI | Canton du Tessin |
| VS | Canton du Valais |

Définitions

| | |
|-------------------------------------|---|
| Benchmarking fonctionnel | Comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs, utilisant des techniques de gestion de la qualité qui consiste à étudier les modes d'organisation des autres entreprises, afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur Source : Scozzese 2005. |
| Corporations de droit public | Les corporations de droit public couvrent des secteurs spécifiques des fonctions étatiques comme les universités, les hautes écoles (HES), l'Office de la circulation et de la navigation, les prisons, les préfetures, les Instituts agricoles, les Etablissements cantonaux des assurances sociales, l'Inspection des finances, la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat. Source: Ordonnance du 9 juillet 2002 (122.0.13) du canton de Fribourg. |
| Degré de décentralisation | Emplois de la fonction publique communale par rapport aux emplois de la fonction publique cantonale et communale, part exprimées en pourcent. Source: BADAC. |
| Dépenses de fonctionnement | Dépenses calculées selon la classification par nature (dépenses brutes), soit les services et marchandises), 35 (dédommagements à des collectivités publiques), 36 (subventions accordées), 37 (subventions redistribuées). Sont exclus: 32 (intérêts passifs), 33 (amortissements), 34 (parts et contributions sans affectation), 38 (attributions aux financements spéciaux), 39 (imputations internes), 50-59 (dépenses d'investissements). Source : AFF, Badac-ESAC. |
| Densité administrative | Emplois de la fonction publique (en EPT et selon le type d'employeur) par rapport à la population résidente. Source: BADAC. |
| Services | Au sens de la BADAC, les «services» correspondent aux unités administratives au sein d'un département ou de la chancellerie, directement subordonnées à un conseiller d'Etat ou au chancelier. Source : Badac-ESAC. |

Mandat

- a) Comparaison des effectifs du personnel de l'administration cantonale tessinoise, globalement et par secteur dans les domaines où les effectifs sont les plus nombreux; «*nei campi dove gli effettivi sono maggiori*», avec ceux d'autres cantons comparables.
- b) Comparaison des effectifs de sept secteurs/services de l'administration cantonale avec les services/secteurs similaires de six autres cantons: contributions; routes cantonales; police; circulation; protection des eaux et de l'air; soutien social; gestion et construction des bâtiments. [Source: Contratto 4.12.2012.]

Les résultats en bref

- a) **Par rapport aux autres cantons, le Tessin démontre des caractères spécifiques:** unique canton italoophone, seul situé au Sud des Alpes, population avec le taux de personnes âgées le plus élevé et faible taux de natalité, part de familles monoparentales élevée; forte urbanisation et tertiarisation de l'économie. Le marché de l'emploi tessinois, orientée sur le tourisme, la construction et la finance, emploie de nombreux frontaliers. Caractéristique des zones frontalières, il connaît un taux de chômage structurel relativement élevé, avec un niveau de salaires bas. La politique fiscale tessinoise est attrayante, particulièrement pour les familles. Le poids de l'économie, 3^e place financière suisse et tremplin vers l'Italie, est plus important que le poids de sa population (338'500 habitants, 8^e place, derrière Argovie: 623'000 et Lucerne: 384'000). L'axe du Gothard, et dans une moindre mesure du San Bernardino, ainsi que la gestion des flux de personnes, de marchandises et de capitaux sont déterminants pour la Suisse et l'Europe, nécessitant une forte mobilisation des ressources de l'Etat.
- b) **L'administration cantonale tessinoise est caractérisée par un appareil étatique développé, relativement centralisé,** couvrant toutes les tâches dévolues à un grand canton. Sa densité administrative, tous niveaux administratifs confondus, arrive derrière Bâle, Genève, Berne, Neuchâtel, Vaud, à la hauteur de Zürich. Vu son éloignement géographique, les contraintes topographiques et la langue, le Tessin ne peut guère compter sur les synergies de proximité ou intercantionales (32 concordats en vigueur au 31.12.2008, contre 78 par canton en moyenne). En outre, comme canton frontière, il doit fournir toutes les conditions cadres et les prestations pour l'économie et la population: sécurité, infrastructures de transports, voirie, protection de l'environnement (dans une région soumise à un intense trafic), approvisionnement énergétique etc. Sa fiscalité est relativement basse par rapport aux autres cantons, assurant toutefois un niveau de dépenses publique par habitant dans la moyenne suisse. Par rapport aux autres cantons de l'échantillon (AG, FR, GR, LU, NE, VS), l'administration cantonale tessinoise, hors éducation, est celle qui compte le plus d'emplois de l'Etat central en équivalent plein temps, bien que sa population arrive en troisième position, au niveau du Valais, derrière Argovie et Lucerne. Le secteur public tessinois est donc relativement centralisé par rapport aux cantons alémaniques, plus particulièrement par rapport à AG, LU, mais aussi par rapport au Valais. Il est toutefois moins cantonalisé que Fribourg, choisissant parfois la régionalisation et la déconcentration de ses services. Les cantons les plus proches en terme d'organisation politico-administrative sont donc les Grisons, Neuchâtel, voire Fribourg. L'administration cantonale a subi deux vague de réformes au cours des trois dernières décennies: la première au début des années 1990 visant la réorganisation des structures avec une réduction du nombre de départements à cinq et le resserrement des unités autour de 13 divisions; la deuxième au début des années 2000, visant l'amélioration des processus de gestion, davantage calqués sur le secteur privé

- c) **Parmi les services retenus:** police, impôt, contrôle de la circulation, construction des routes, gestion immobilière, protection de l'environnement, action sociale, **la police et la construction des routes représentent les deux plus grosses structures en terme d'emplois, tant pour le Tessin que pour les autres cantons.** La position de la frontière et la position centrale du Tessin sur l'axe principal de transit entre le sud et le nord de l'Europe semble expliquer le **niveau élevé des forces de l'ordre et de sécurité**, à l'instar de Bâle-Ville et de Genève pour les portes nord et ouest. Le Tessin profite ici d'un soutien important de la Confédération comme garde frontière ainsi que pour l'entretien des routes nationales. Par rapport aux autres cantons, la police cantonale apparaît comme très développée, à la hauteur de Neuchâtel, seul canton retenu possédant une frontière importante. Tous les cantons de l'échantillon possèdent encore des polices communales (uniquement pour le Chef-lieu à NE). **Cinq services tessinois retenus sur sept apparaissent surreprésentés au 31.12.2008** (derniers chiffres disponibles): impôts, police, circulation, gestion du parc immobilier et protection de l'environnement. Toutefois, la comparaison des effectifs des services de construction des routes, mais aussi de l'action sociale n'est pas aisée, pour le premier car il est difficile de savoir quelle est la part des effectifs financés par la Confédération (à l'exception du Tessin) et, pour le second, car le niveau de décentralisation varie beaucoup d'un canton à l'autre.
- d) **La comparaison des services par canton doit tenir compte des réalités locales.** Pour la police, le canton de Neuchâtel est celui qui connaît les réalités les plus semblables en terme de frontières, tout comme Genève et Bâle-Ville. Pour l'entretien des routes, les cantons des Grisons et du Valais sont les plus proches, avec Argovie et Lucerne si on se concentre sur les autoroutes. Pour les offices de la circulation, il convient de préciser que FR et NE ont externalisé leurs services et qu'une partie des cantons, à l'instar du Tessin, externalisant une partie du contrôle des véhicules via le TCS. De plus, l'impact de la législation doit être prise en compte, une bonne partie des activités de l'Etat relevant de lois fédérales, par exemple pour les routes nationales et la protection de l'environnement. Pour ces deux types de services, les cantons les plus comparables sont les Grisons et le Valais. Concernant la gestion du parc immobilier, celui-ci est important au Tessin, représentant aussi un capital évalué à plusieurs milliards en Argovie et à Lucerne. Il convient de comparer la protection de l'environnement avec les Grisons et le Valais pour ce qui est des contraintes topographiques, avec l'Argovie et Lucerne pour les questions liées à la pollution. Là où le Tessin se distingue le plus est toutefois l'administration des contributions où les effectifs apparaissent très élevés. Ici, les comparaisons les plus pertinentes sont à faire avec Fribourg, les Grisons et Neuchâtel. Si le Tessin veut se comparer avec les cantons ayant adopté les principes de la *Nouvelle gestion publique* (NGP), il devrait le faire avec AG, LU et VS.

Introduction

Ce mandat s'inscrit dans le cadre d'un questionnement des autorités tessinoises portant sur le coût de l'appareil étatique et la définition d'une stratégie d'assainissement des finances publiques. Le but de l'étude est de décrire les spécificités tessinoises en terme d'effectifs et de frais de fonctionnement d'activités choisies, dans une approche comparative avec six autres cantons: Argovie, Fribourg, Grisons, Lucerne, Neuchâtel et Valais.

Sept secteurs, ou services de l'administration cantonale, ont été retenus par le Conseil d'Etat à cet effet: **a)** police; **b)** circulation routière; **c)** gestion et construction des routes; **d)** gestion et entretien du parc immobilier; **e)** administration des impôts; **f)** protection de l'environnement; **g)** action sociale. Ces secteurs dépendent de quatre départements distincts sur les cinq de l'administration cantonale tessinoise: *Dipartimento del territorio* (DT), *Dipartimento delle istituzioni* (DI), *Dipartimento delle finanze e dell'economia* (DFE), *Dipartimento della socialità e della sanità* (DSS). En particulier, la *polizia cantonale* (POLI) et la *sezione della circolazione* (CIRC) sont rattachées au DI; la *divisione delle costruzioni* (COST) et la *sezione per la protezione dell'aria, dell'acqua e del suolo* au DT. La *divisione delle contribuzioni* et la *sezione della logistica* (IMMO) sont subordonnées au DFE et l'*Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento* (SOCl) est rattaché au DSS.

L'étude décrit tout d'abord les méthodes et les sources à disposition. La deuxième partie présente les principales caractéristiques sociodémographiques et politico-administratives du canton du Tessin en comparaison avec les six autres cantons, d'abord globalement, puis plus en détails dans une optique organisationnelle et structurelle, tout en tenant compte des différents niveaux de l'Etat. La troisième partie brosse le portrait des sept services sélectionnés en les comparant avec leurs correspondants des autres cantons.

Ce mandat a été confié à Christophe Koller, chef de projet à l'Université de Lausanne et responsable de la BADAC, la base de données des cantons et des villes suisses: www.badac.ch. La BADAC est spécialisée dans l'analyse comparative des administrations publiques cantonales et urbaines, tirant principalement ses informations d'enquêtes propres menées auprès des cantons mais aussi d'autres statistiques publiques disponibles.

Problématique, méthodes et sources

Problématique

Les démarches comparatives d'administrations publiques cantonales ne sont pas courantes et pas évidentes dans un pays fédéraliste comme la Suisse, fortement décentralisé, encore moins au niveau de l'analyse des tâches par département, jusqu'au niveau des services. Il faut dire que la sociologie des organisations publiques et le monitoring de l'Etat sont peu développés en Suisse (Bochsler et al. 2004, Geser 1987, Koller et al. 2007, 2012, Urio et al. 1987 etc.). Or, les études visant la modernisation de l'Etat et l'introduction de la nouvelle gestion publique (NGP) dans les administrations se sont multipliées depuis le milieu des années 1990, tout comme les études de benchmarking stratégique ou de processus (Scozzese 2005, Bruno 2013). Certains cantons ont joué un rôle pionnier en suivant largement les principes de la NGP, à l'instar d'Argovie, Berne, Soleure et Zürich, ou plus récemment Lucerne et le Valais. Le plus souvent, le changement fait suite à une crise des finances publiques, provoquée parfois par la débâcle de banques cantonales ou une accélération de l'écart entre dépenses et recettes. Toutefois, très peu d'études comparatives récentes des

administrations cantonales ont été publiées, listant les méthodes ou les types de réformes entreprises (Giauque-Emery 2008, Rieder-Widmer 1997, Schedler 1995, 2003).

Nos dernières recherches démontrent que les parlements peuvent freiner les réformes et les velléités modernisatrices des exécutifs, plus particulièrement pour les cantons latins où le système représentatif et le rôle des commissions parlementaires sont plus développés (Koller-Heuberger 2010). Les systèmes politiques des cantons alémaniques, plus décentralisés sur les communes, génèrent moins d'opposition aux réformes gouvernementales. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y pas eu de réforme dans les cantons latins. Pour le Tessin, nous citerons ici la réforme de 1992 qui déboucha sur la réduction du nombre de département de dix à cinq, avec une forte diminution des unités subordonnées à moins de 13 «divisioni» et un renforcement des organes d'états-majors, plus particulièrement au niveau de la chancellerie¹.

La complexité de l'appareil étatique suisse, marqué par l'organisation fédéraliste à trois niveaux ainsi que sa diversité culturelle, expliquent en grande partie le peu d'entrain des chercheurs en Suisse pour les sciences administratives orientées sur l'analyse des administrations publiques décentralisées. Il convient dès lors de trouver une approche et des clés de lecture permettant la comparaison des entités politico-administratives par canton en tenant compte des spécificités locales.

Nous partons dès lors de l'hypothèse que le profil et le périmètre des 26 états cantonaux varie en fonction de la taille de la population, de la superficie territoriale à gérer, de la topographie des lieux, de la structure et du tissu économique, du profil sociodémographique de la population, des forces politiques en présence et des attentes de la population, mais aussi de la situation géographique et de l'organisation politico-administrative, l'administration étant le produit de l'Histoire politique locale ou régionale, celle-ci étant à mettre en relation avec le développement des législations et normes fédérales et cantonales. En Suisse toutefois, le facteur déterminant pour définir le rôle et la taille de l'Etat est le **niveau de décentralisation**, que nous définissons par la part des activités relevant de l'échelon communal, par rapport au total des effectifs et des dépenses publiques des collectivités locales et cantonales. Il convient dès lors d'avoir toujours à l'esprit le niveau de décentralisation administrative afin de bien cerner les réalités des espaces d'interventions de l'Etat et les limites des comparaisons entre cantons dans le cadre d'un benchmarking ou plutôt d'un benchlearning². Cette décentralisation peut prendre différentes formes: territoriale en régionalisant les espaces d'interventions en fonction des tâches à accomplir; délocalisation de services afin de fournir des emplois dans certaines régions défavorisées; ou encore politique, par le transfert de tâches d'un niveau institutionnel à un autre (cf. RPT, division des tâches fédérales, cantonales et communales). Dans ce dernier cas, des conditions-cadre décidées au niveau fédérale doivent s'appliquer également dans tous les cantons, ces derniers étant chargés de l'application des lois sur leur territoire. Le cadre

¹ Nel settembre 1988 il Gran Consiglio votava un credito di 223'940 fr. per uno studio preliminare in vista della riforma amministrativa. Lo studio veniva affidato al prof. Paolo Urio dell'Università di Ginevra che consegnava il rapporto conclusivo il 26 gennaio 1990. Lo studio del prof. Urio prospettava 3 strategie possibili: una relativa a misure di coordinamento da prendere all'interno dei dipartimenti, la seconda prevedeva dei trasferimenti di settori da un dipartimento all'altro, la terza implicava il raggruppamento dei diversi dipartimenti esistenti in 5 aggregazioni il più possibile omogenee. Il raggruppamento dei dipartimenti, deciso dal Consiglio di Stato in una riunione svoltasi durante 2 giorni ad Orta all'inizio del mese di dicembre 1991, veniva realizzato il 1. aprile 1992. Ognuno dei 5 nuovi dipartimenti veniva suddiviso in 3 divisioni e i capi divisione venivano chiamati a far parte di un gruppo di coordinamento. Source: Cantone Ticino, DFE / messaggio 4767

² Désigne le processus d'apprentissage des meilleures pratiques identifiées par un benchmarking.

d'intervention des services cantonaux de protection de l'environnement, par exemple, doit respecter les normes édictées dans la *Loi fédérale sur la protection de l'environnement* (LPE)³.

Au niveau du contrôle administratif et de la gouvernance des services, les unités administratives sont subordonnées à des départements dirigés par des conseillers d'Etat composé de cinq ou sept membres, soit autant de départements. Dans notre cas, six cantons possèdent cinq départements: AG, GR, LU, NE, TI, VS et un seul sept (FR), Les ministères et les ministres sont à leur tour contrôlés par les parlements, lesquels se composent d'un minimum de 90 membres au Tessin à un maximum de 140 pour le canton d'Argovie.

Méthodes et sources

Dans le cadre de ce mandat, le canton du Tessin désire pouvoir comparer globalement et par secteur son appareil administratif avec celui de **six autres cantons**: AG, FR, GR, LU, NE, VS. Le choix s'est porté vers un premier cercle de cantons alpins voisins possédant des caractéristiques topographiques, culturelles et socio-économiques comparables incluant ensuite les cantons préalpins de Fribourg et de Lucerne.

Quant aux types de secteurs à analyser, les autorités tessinoises ont souhaité **mettre l'accent sur sept domaines** couvrant les tâches ou secteurs suivants: **police** (POLI); **circulation** (CIRC); **construction et entretien des routes** (ROUT); **gestion du parc immobilier** (IMMO); **services des contributions** (CONT); **protection de l'environnement** (PROT); **services de l'action sociale** (SOCI).

Nous avons utilisés **différentes sources pour établir ce rapport**, sources qu'il convient de croiser afin de dresser un portrait comparatif aussi complet que possible. La BADAC relève depuis le début des années 1990, pour le compte des cantons, des résultats détaillés pour l'ensemble des services des 26 administrations cantonales. Les résultats présentés dans le cadre de ce mandat s'appuient ainsi en premier lieu sur les statistiques disponibles sur le site www.badac.ch, plus particulièrement sur les résultats de l'enquête sur les administrations cantonales 2010, laquelle décrit les effectifs et les dépenses des 1110 unités administratives subordonnées à un département, soit à un conseiller d'Etat. Les derniers résultats disponibles relatifs à ces services correspondent à l'année 2008 pour les dépenses de fonctionnement et à la situation au 31 décembre 2008 pour les effectifs exprimé en EPT. L'acronyme pour cette enquête est ESAC08.

Les résultats relatifs à l'emploi sont exprimés, dans la mesure du possible, en équivalent plein temps (EPT) et les dépenses en milliers de francs. Ils sont complétés, consolidés et standardisés par les statistiques publiques disponibles sur la population résidante, les personnes actives (y compris les frontaliers) et les dépenses publiques. Ces résultats contextuels sont tirés des recensements des entreprises et d'autres enquêtes de l'Office fédéral de la statistique (OFS) et de l'Administration fédérale des finances (AFF).

Tous les services analysés dans le cadre de cette étude ont fait l'objet d'un contrôle via les sites des cantons afin de vérifier la comparabilité des informations et bien comprendre les missions attribuées à chacun d'eux. Il est apparu que le périmètre d'action des services n'étaient pas toujours exactement le même. La standardisation des données par la population ou d'autres variables de calage fournit toutefois des ordres de grandeurs permettant de saisir la position de chaque canton ou service par rapport aux autres.

Quelques **événements importants** ont marqué l'évolution des structures et de l'organisation administrative des cantons suisses. Il convient ici de signaler les réformes ayant touché pratiquement

³ Loi fédérale sur la protection de l'environnement du 7 octobre 1983 (Etat le 1er août 2010)
http://www.admin.ch/ch/f/rs/814_01/

tous les cantons suisses depuis le début des années 1990, généralement de type *Nouvelle gestion publique* (NGP) pour les cantons alémaniques et le Valais. Pour le Tessin, il s'agit tout d'abord de la *Riforma dell'Amministrazione cantonale* de 1992, laquelle remodèle complètement l'appareil de l'Etat tessinois. Cette réforme réduit le nombre de départements de dix à cinq tout en renforçant les organes d'Etat-majors, en particulier au niveau de la chancellerie. La réduction du nombre de départements correspond également au développement d'un mode de gestion ministérielle, avec un renforcement de la gouvernance politique représentée par un conseiller d'Etat responsable par département, épaulé par un secrétariat général. Le choix du Tessin sera celui d'une organisation des services à quatre niveaux: *divisione, sezione, aree, ufficio*, avec une concentration sur un nombre restreint de *divisioni* avec pour objectif de renforcer la gouvernance de l'Etat. L'administration cantonale a également fait l'objet d'une autre réforme importante au début des années 2000 « A-2000 », paquet de mesures proposées par le cabinet de consultant Arthur Andersen LPP en 1998, davantage orientées vers le marché des services, avec des contrats de prestation visant, entre autres : a) la rationalisation des fonctions et des flux; b) une réforme des processus de production ; c) le développement de la transparence et des outils de gestion informatique⁴.

Les autres dates importantes découlent d'abord de changements dictés au niveau fédéral avec des modifications législatives: révision de la partie générale du *Code pénal* (1.1.2007); entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur la répartition des tâches* (RPT) entre la Confédération et les cantons (1^{er} janvier 2008); introduction du *Code de procédure pénal* unifié (CPP) au 1.1.2011; révisions du *Code civil suisse* (CSS) et introduction du concordat *Harmos*. Ces révisions auront une influence importante sur le fonctionnement de l'appareil étatique dans tous les domaines pour la RPT et dans les domaines de la justice et de la police pour le CP et le CPP, dans les activités touchant le droit de la famille et la protection des mineurs et des adultes pour le CSS, dans les questions liées aux écoles pour *Harmos*. Nous poserons encore les hypothèses suivantes pour expliquer la taille de l'Etat, et par conséquent la taille des services passés sous la loupe:

- La taille de l'Etat est proportionnelle à la taille de la population (clivage démographique);
- La taille de l'Etat est fonction de la surface à administrer, de la topographie et de sa situation géographique (davantage de tâches étatiques pour les régions frontalières) (clivage centres-périphérie);
- Plus un canton est riche, plus il sera dépensier et donc plus grande sera la marge de manœuvre administrative (clivage en terme d'inégalités de revenu);

⁴ Il 17 dicembre 1996 il Consiglio di Stato presentava un messaggio per un credito di 3.25 mio che doveva servire per assegnare, con un mandato esterno, il compito di radiografare l'amministrazione, di proporre delle soluzioni di razionalizzazione delle funzioni e dei flussi di lavoro e di riformare il processo di produzione. Quel messaggio è stato approvato dal Gran Consiglio il 9 giugno 1997, circa 1 anno fa. Oggi presentiamo il risultato dello studio e le proposte che ne sono scaturite grazie a un intenso lavoro comune di Amministrazione, Consulenti e Consiglio di Stato. Obiettivo fondamentale del Consiglio di Stato è l'identificazione delle disfunzioni che nascondono importanti potenziali di miglioramento della qualità (efficacia), del flusso di lavoro interno e dei costi (efficienza) e di favorire la trasparenza delle scelte politiche e la verifica della loro attuazione. In senso più generale riteniamo si tratti di accettare la sfida dei tempi nuovi, utilizzando le tecnologie più avanzate per garantire una più alta qualità del lavoro e favorire grazie a una migliore partecipazione alla vita pubblica e alla politica anche una dimensione nuova di libertà e diritto. Ingrediente indispensabile per il successo è un progressivo cambiamento culturale, sia del modo di lavorare all'interno dello Stato (parallelamente a quanto avviene in altri Cantoni), sia del dibattito politico. Utilizzando alcuni concetti, che l'economia di mercato applica nei rapporti fornitore-cliente, quali la definizione chiara degli obiettivi, il controllo grazie a specifici indicatori della qualità e dei costi, il soddisfacimento dell'utente. Source: Cantone Ticino, DFE / messaggio 4767.

- Plus les forces politiques sont liées à l'Etat et plus les dépenses publiques seront importantes (clivage politico-idéologique).

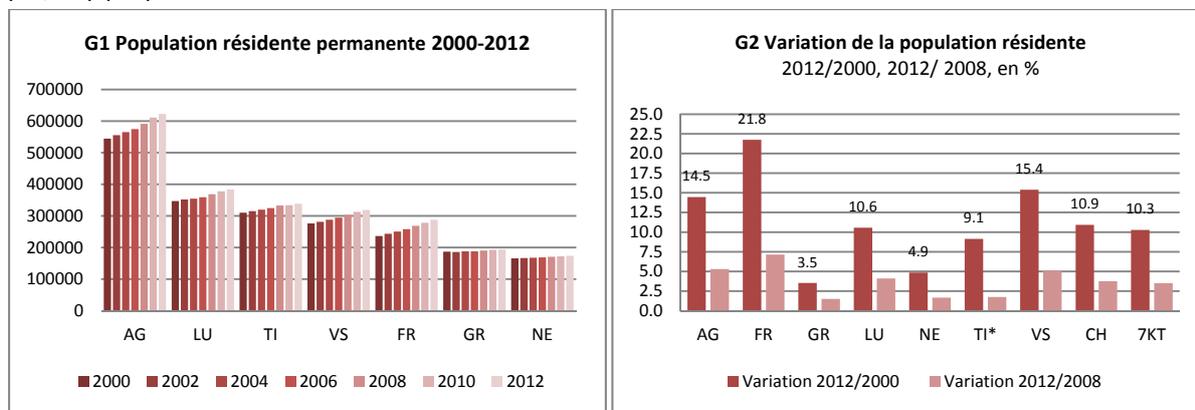
Les résultats sont présentés soit dans l'ordre alphabétique (AG, FR, GR, LU, NE, TI, VS), soit dans l'ordre décroissant de la taille de la population (AG, LU, TI, VS, FR, GR, NE).

Le canton du Tessin par rapport aux autres cantons («approche globale»)

Le périmètre et le profil des administrations cantonales sont déterminés par un ensemble de facteurs: situation géographique, profil sociodémographique, structure économique et organisation politico-administrative. Ainsi l'appareil étatique cantonal dépend-t-il de règles constitutives, de législations fédérales, cantonales et communales suivant les principes d'une organisation fédéraliste, décentralisée. Faut-il rappeler que les conditions-cadres inscrites dans la Constitution fédérale devraient être, en principe, exécutées de la même manière dans tous les cantons? Outre ce fédéralisme d'exécution, chaque canton possède sa propre constitution, ses lois et règlements d'application, variant en fonction des attentes du législateur, des intérêts et volonté de la population. Nous présentons ici quelques aspects généraux à même de déterminer le niveau de développement des administrations publiques cantonales en cherchant à souligner les spécificités tessinoises en perspective comparative.

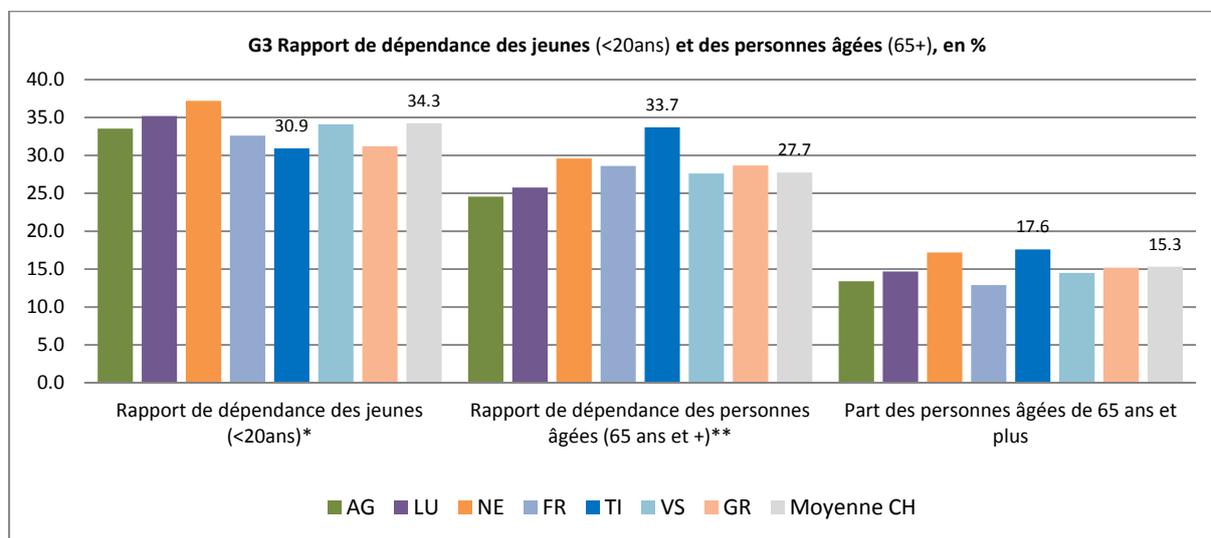
Caractéristiques générales

Au niveau sociodémographique et avec 338'500 habitants résidents en 2012, le Tessin fait partie des cantons suisses de taille moyenne, situé au 8^e rang derrière Zurich, Berne, Vaud, Argovie, Saint-Gall, Genève et Lucerne. Sa population représente 4,3% des personnes résidant en Suisse, 29% avec les six autres cantons de l'échantillon. Parmi les six autres cantons, ceux de Lucerne (369'000 habitants), du Valais (303'000) et de Fribourg (269'000) possèdent des tailles similaires, alors que les Grisons et Neuchâtel (193'000, respectivement 174'000 habitants) apparaissent plus petits (G1). Entre 2000 et 2012, l'augmentation de la population au Tessin (+9,1%) est légèrement moins élevée qu'au niveau suisse (+10,9%; 10,3% pour les sept cantons de l'échantillon), le record suisse de croissance démographique s'observant pour le canton de Fribourg (+22%) et le plus faible pour les Grisons (+3,5%) (G2).



Source: OFS-ESPOP ; © Badac, calculs propres

Au niveau de la structure de la population, les jeunes de moins de 20 ans sont sous-représentés au Tessin alors que les personnes plus âgées sont surreprésentées, cette part plus élevée étant due d'abord au faible taux de natalité (Ustat/La Regione), mais aussi à l'immigration de rentiers ayant élu domicile au Sud des Alpes (G3). La littérature épidémiologique relève également une espérance de vie plus élevée au Tessin liée avec des coutumes alimentaires plus saines, une politique de prévention de la santé progressiste et un climat plus doux au Sud des Alpes.



Source: OFS-RFP 2000 ; © Badac, calculs propres

Au niveau de la structure des ménages, le Tessin se caractérise par une part de personnes vivant dans des ménages monoparentaux la plus élevée de Suisse (6,2%), la moyenne se situant à 5%, 5,8% à Neuchâtel et 5,5% en Valais. 5646 personnes (1,9%) vivaient dans des ménages collectifs au Tessin, soit un taux dans la moyenne suisse, moins élevé que pour les Grisons (2,5%), qu'à Fribourg et à Lucerne (2,2%), l'Argovie se distinguant par un taux nettement plus faible (1,3%).

Au niveau géo-topo-graphique, le Tessin se divise en deux grandes parties: le *Sopraceneri* et le *Sottoceneri*. La partie nord, plus alpine et touristique, part du massif du Gothard pour descendre jusqu'au Lac majeur par la Vallée de la Levantine, la capitale Bellinzona (capitale politico-administrative), jusqu'à Brissago sur le Lac Majeur, pour remonter jusqu'au Valais par le *Val Maggia* et le *Val Bedretto*. Le *Sottoceneri* est composé principalement de la région de Lugano (capitale économique et financière) et de Mendrisio-Chiasso, zone de frontières industrialisée et de commerce de transit avec la région de Côme et la Lombardie, comprenant une dizaine de postes frontières importants.

Avec 2812 Km², le Tessin est le 6^e canton suisse par sa superficie, derrière les Grisons (7100 Km²), Berne (5959 Km²), le Valais (5224 Km²) et Vaud (3212 Km²). Son territoire couvre 6,8% de l'espace national, 17,2% pour les Grisons et 12,7% pour le Valais. La densité de sa population atteint 118 personnes au Km², loin derrière l'Argovie (431), Lucerne (245), Neuchâtel (213) et Fribourg (161), mais devant le Valais (58) et un minimum national pour les Grisons (27). La superficie cumulée des trois plus grands cantons de l'échantillon (GR, TI, VS) couvre 36,7% du territoire national.

Au niveau de la culture, le Tessin est le seul canton situé entièrement au Sud des Alpes et le seul parlant majoritairement l'italien, peinant toutefois à affirmer son rôle de leadership des italophones de Suisse (lesquels approchent le million de résidents). Un seul canton est entièrement francophone (NE), deux bilingues (FR, VS), alors que les Grisons se caractérisent par le trilinguisme (allemand,

italien, romanche), ce qui implique également des efforts de traductions au niveau de l'administration et la mise en place d'infrastructures d'enseignement tenant compte de l'intérêt et des droits des minorités. Les italophones du canton des Grisons jouissent également des prestations offertes par le canton du Tessin, par exemple en terme d'offre d'enseignement, d'infrastructures et de culture. Les cantons d'Argovie et de Lucerne sont germanophones, profitant d'une situation plus favorable au niveau du territoire: synergies du Triangle d'Or en terme d'offres d'emplois, de fiscalité, de services, et d'un positionnement géographique central au cœur de la Suisse.

Au niveau des transports, le Tessin est relié au reste de la Suisse par les tunnels autoroutier et ferroviaire du Gothard, lesquels assurent la majeure partie du transit de personnes et de marchandises entre le Nord et le Sud de l'Europe à travers la Suisse, derrière les *Col du Brenner* (Autriche), du Simplon et du Grand St.-Bernard (Valais). Notons au passage que ce dernier est géré par des sociétés privées italo-suisse et donc autofinancé. Les autoroutes et routes nationales, tout comme les tunnels du Gothard (TI-UR), du St-Bernardino (TI-GR), du Seelisberg (LU-UR) et de la Vue des Alpes (NE) sont financés par la Confédération. S'ajoutent à cela la voie semi-autoroutière du St. Bernardino et le *Col du Lucomagno* reliant le Tessin aux Grisons et au Nord-est de la Suisse. Il convient de souligner ici que la majeure partie des infrastructures routières et ferroviaires d'envergure nationale sont prises en charge par la Confédération (Bassand et al. 1986).

En 2008, **l'économie du Tessin** apparaît comme **très tertiaisée** (70% des emplois), soit 8 points de plus que la moyenne des cantons suisses, les autres cantons de l'échantillon affichant des taux moins élevés: 67% pour les Grisons, 65% pour le Valais, 64% pour Lucerne, 60% pour Fribourg.

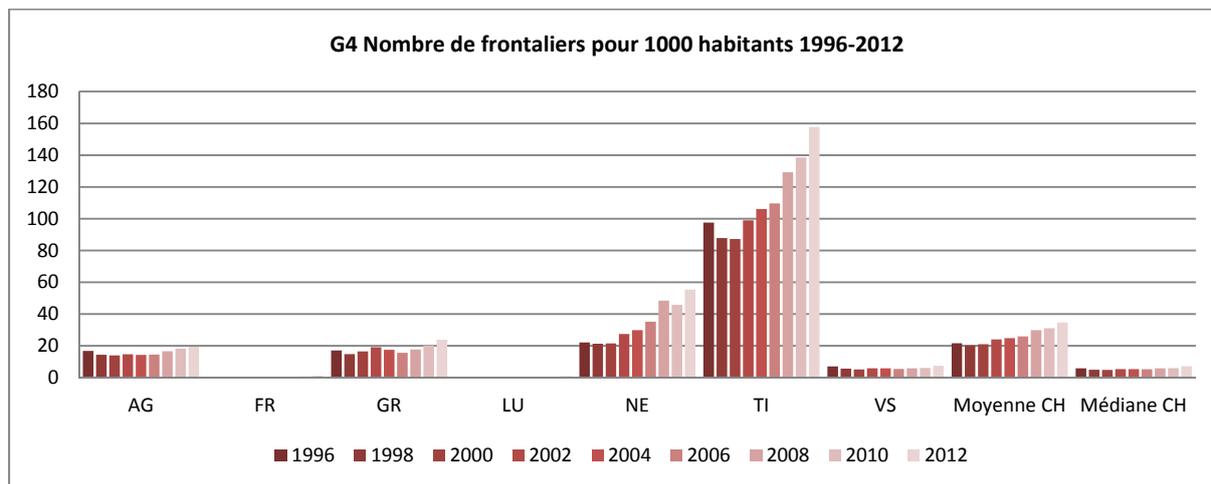
Au niveau des activités économiques, quatre des sept cantons sont largement orientés vers l'industrie touristique (GR, LU, TI, VS), le seul disposant d'une importante place financière étant le Tessin. A l'inverse, le secteur primaire tessinois est quasiment inexistant (1,2%), alors que la moyenne s'établit à 4,6% en moyenne pour les 26 cantons. Fribourg et les Grisons sont davantage orientés vers les activités agricoles avec 7,2%, respectivement 5,8% des actifs en 2008. Le secteur secondaire est, quant à lui, davantage développé dans les cantons industriels de Neuchâtel (43%) et d'Argovie (38%), avec des taux largement au dessus de la moyenne suisse (34%). Avec 29%, le secteur secondaire tessinois apparaît comme moins développé, même si les activités manufacturières ont eu tendance à se redévelopper ces dernières décennies dans le *Sottoceneri* et le long des frontières.

Le Tessin apparaît également comme **très urbanisé** avec 82% des personnes résidant dans des villes de plus de 10'000 habitants, surtout autour des cités de Lugano, Bellinzona, Locarno-Ascona, Chiasso-Mendrisio. Ce taux se situe au niveau de Genève et Zurich, largement au-dessus de la moyenne intercantonale (55%), et avec 10 points de plus que la canton de Neuchâtel marqué pourtant par la présence de deux villes de plus de 30'000 habitants. Soulignons ici qu'environ 42% des résidents des autres cantons n'habitent pas dans des villes.

La part des étrangers est également et traditionnellement plus élevée dans la partie latine de la Suisse, l'économie étant davantage orientée vers le marché d'exportation, mais aussi avec une capacité d'intégration plus large. Avec 26%, le canton du Tessin était en 2010 le 4^e quant au taux d'étrangers résidents au prorata de sa population, derrière Genève (39%), Bâle-Ville (32,5%) et Vaud (31%). Suivent pour l'échantillon Neuchâtel (23%), Argovie (22%), le Valais (21%), Fribourg (18%), Grisons et Lucerne (16,7%). A l'exception du Tessin, la part des étrangers apparaît donc comme nettement moins élevée pour les cantons de référence.

Quant au **nombre de frontaliers**, le Tessin s'illustre avec plus de 50'000 personnes entrant chaque jour pour y travailler (53'418 en 2012; 42'986 en 2008 et 27'000 en 2000), soit près du double des six

autres cantons réunis (29'400). Exprimée pour 1000 habitants, la croissance est exponentielle pour le Tessin depuis l'entrée en vigueur des accords bilatéraux en 2002, au même niveau qu'à Genève, Bâle-Ville et qu'au Jura, caractéristique d'un dynamisme économique bien supérieur à la moyenne suisse (G4). Le Tessin subit dès lors une pression très importante des frontières, très bénéfique pour l'économie, mais qui se traduit pour l'administration et la population autochtone par une surcharge de trafic, davantage de contrôles de police et de demandes envers les services de migration, ainsi que de pression sur les postes de travail et les salaires (Koller 2010 ; Koller et al. 2012; Ratti 1991).



Source: OFS; © Badac, calculs propres.

Le taux de chômage est traditionnellement plus élevé dans les cantons latins, caractérisés par un secteur d'exportation important attirant de nombreux frontaliers et davantage soumis aux aléas de la conjoncture mondiale. Le Tessin affichait en 2011 un taux de chômage de 4,2%, alors que la moyenne suisse s'établissait à 2,5%. Au niveau de l'échantillon, seul Neuchâtel possédait un taux de chômage supérieur au Tessin se montant à 4,7% et le Valais à 3,2%. Tous les autres cantons retenus étaient dans la moyenne (AG) ou en dessous de celle-ci (FR, GR, LU), AG, FR et LU profitant des débouchés professionnels offerts par l'Administration fédérale à Berne ainsi que par la métropole zurichoise.

Organisation politico-administrative

Si l'organisation de l'Etat peut varier en fonction de facteurs géo-topographique, démographique ou socio-économique, il est aussi le reflet de l'histoire constitutionnelle qui a modelé le paysage institutionnel de la Suisse et de ses cantons depuis les révolutions de 1798, 1830 et 1848. Ainsi, le périmètre est d'abord lié à un espace territorial, et ses fonctions à des espaces d'interventions à géométrie variable qui ont une influence sur l'organisation des services administratifs (Koller 2013). Ainsi, certains cantons ont-ils choisi de décentraliser ou de déconcentrer certaines tâches aux niveaux régional ou local. D'autres ont fait le choix de la centralisation, cherchant parfois, par exemple pour les tâches de sécurité, l'appui de la Confédération. D'autres, souvent plus grands, créeront des espaces intermédiaires, régionaux, afin de gérer au mieux leurs politiques publiques. Si l'intensité des interventions de l'Etat peut varier d'un canton à l'autre, les fonctions de base dévolues aux institutions publiques cantonales sont partout identiques, se prêtant ainsi aux comparaisons: prélèvement des impôts, gestion du patrimoine bâti, entretiens des voies de

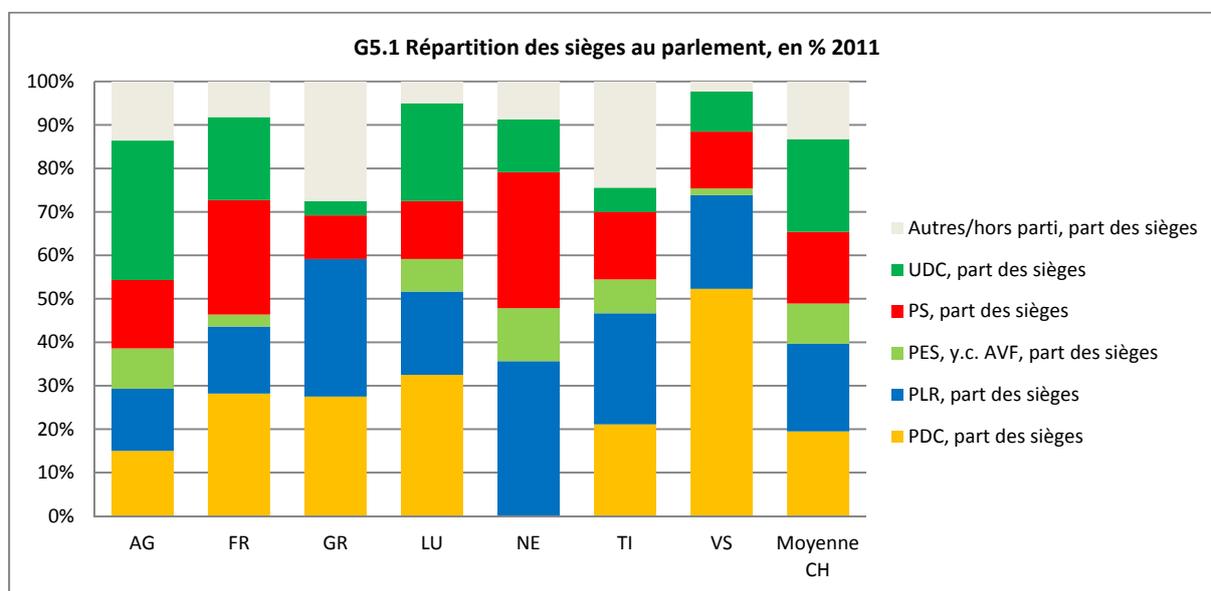
communication; protection de l'environnement; maintien de la sécurité publique; instruction publique obligatoire; promotion de la santé, action sociale.

Nous verrons dans les pages suivantes, premièrement, quelles sont les forces politiques en présence au parlement et au gouvernement; deuxièmement quelle est l'organisation territoriale; troisièmement comment les cantons ont organisé leurs administrations aux différents échelons de l'Etat, en estimant le degré de décentralisation; quatrièmement quel est la taille de l'Etat et la densité administrative et, pour finir, quels sont les grandes fonctions de l'Etat.

Politique: force des partis dans les parlements et les gouvernements

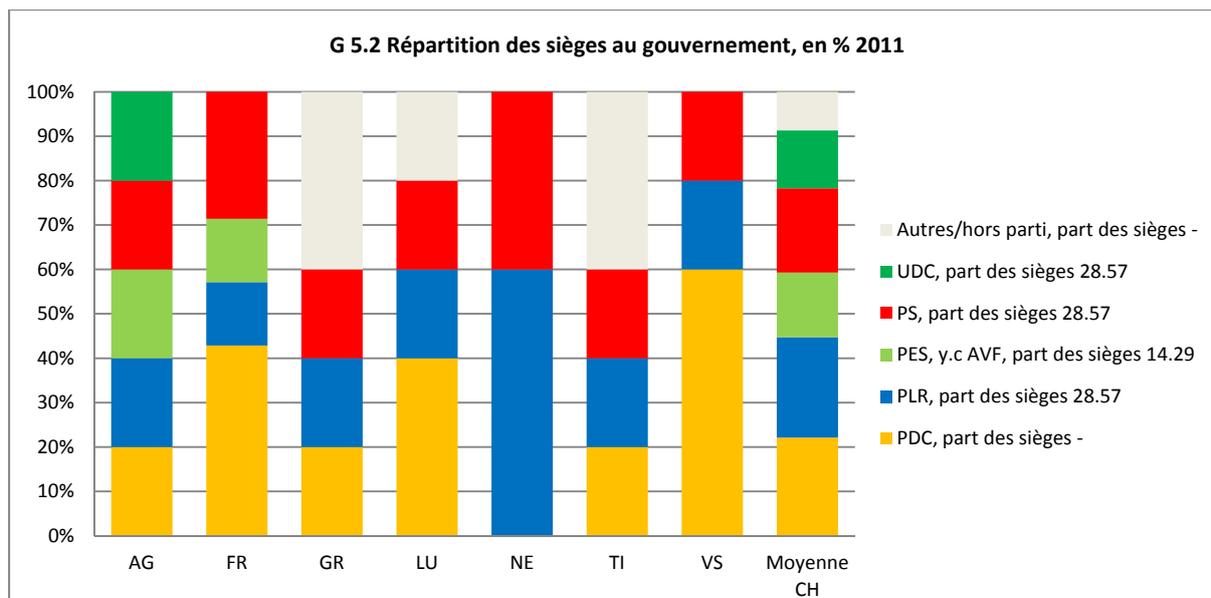
Les partis sont amenés à jouer un rôle moteur dans la sélection des candidats qui deviendront les représentants du peuple dans les parlements et les gouvernements cantonaux. Or, si le pilotage des administrations cantonales relève de l'exécutif cantonal, lui-même est placé sous le contrôle du parlement, les débats étant alimentés à travers les travaux et les propositions de réformes des commissions de gestion.

Le Tessin se caractérise par l'existence d'un parti identitaire: la *Legha dei Ticinesi*, occupant en 2011 ¼ des sièges du législatif et 2/5 des sièges de l'exécutif. Ce phénomène de partis spécifiques à certains cantons s'observe également aux Grisons avec la création d'une branche dissidente de l'UDC en 2008: le *Parti bourgeois démocratique* (PBD), lequel occupe désormais près de 30% des sièges au parlement et 2/5 des sièges à l'exécutif. Neuchâtel et Fribourg se caractérisent par une forte présence du parti libéral-radical (PLR) tant au législatif qu'à l'exécutif, mais aussi du parti socialiste (PS). Les cantons majoritairement catholiques du Valais et de Lucerne se distinguent par une surreprésentation des élus PDC, pouvant dépasser 50% en Valais (G5.1). Le parlement argovien, quant à lui, est marqué par une forte présence de l'UDC, alors que le gouvernement est équitablement représenté par un membre de chaque parti historique.



Source: www.badac.ch / OFS / site des cantons ; © Badac, calculs propres.

La plupart des parlements se caractérisent par une forte fragmentation avec au moins cinq (GR, NE) ou six partis représentés. Cette fragmentation est moins élevée au niveau des gouvernements avec deux partis à Neuchâtel, trois en Valais, quatre à Lucerne et au Tessin et cinq en Argovie.



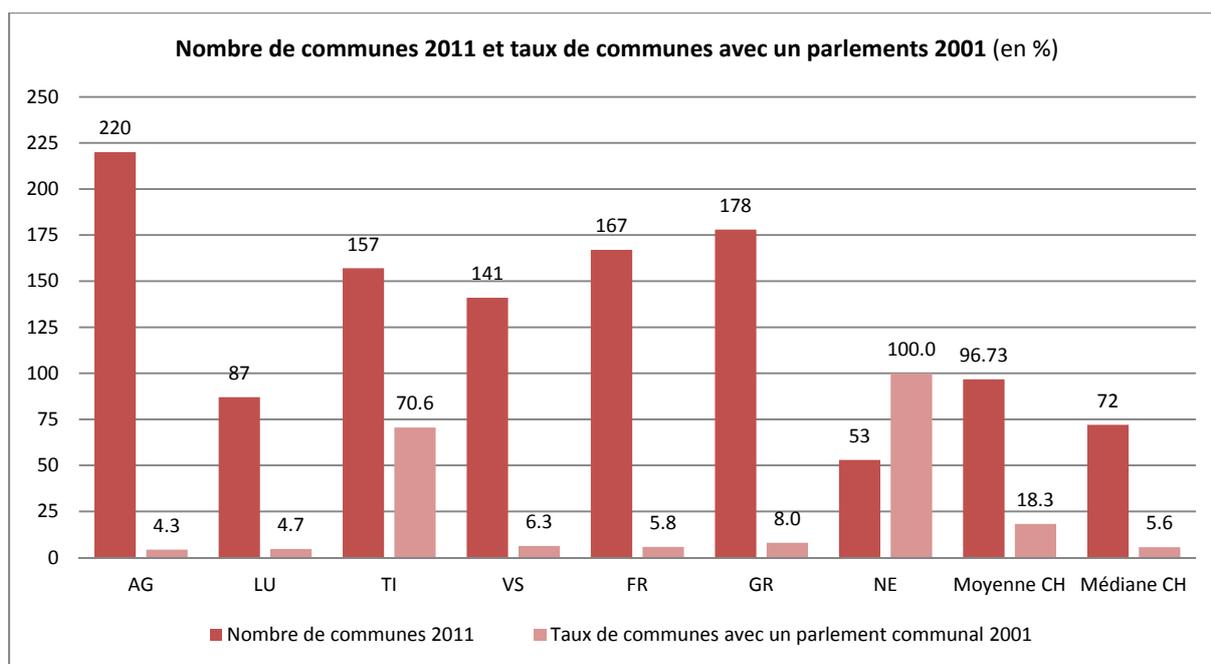
Source: www.badac.ch / OFS / site des cantons ; © Badac, calculs propres.

La proportion des forces politiques au gouvernement n'est pas forcément représentative de la répartition des sièges au sein des législatifs avec une sous-représentation de l'UCD et une surreprésentation du PS et des verts. La forte proportion du PDC au sein du gouvernement valaisan est particulièrement marquée jusqu'à une absence totale dans le canton à majorité protestante de Neuchâtel (G5.2). La rubrique « hors partis » démontre la popularité du PBD dans les Grisons et de la *Legha dei Ticinesi* au Tessin, plaçant chacun deux élus au gouvernement (2/5). La structure partisane des autorités grisonnes est très similaires à celle du Tessin.

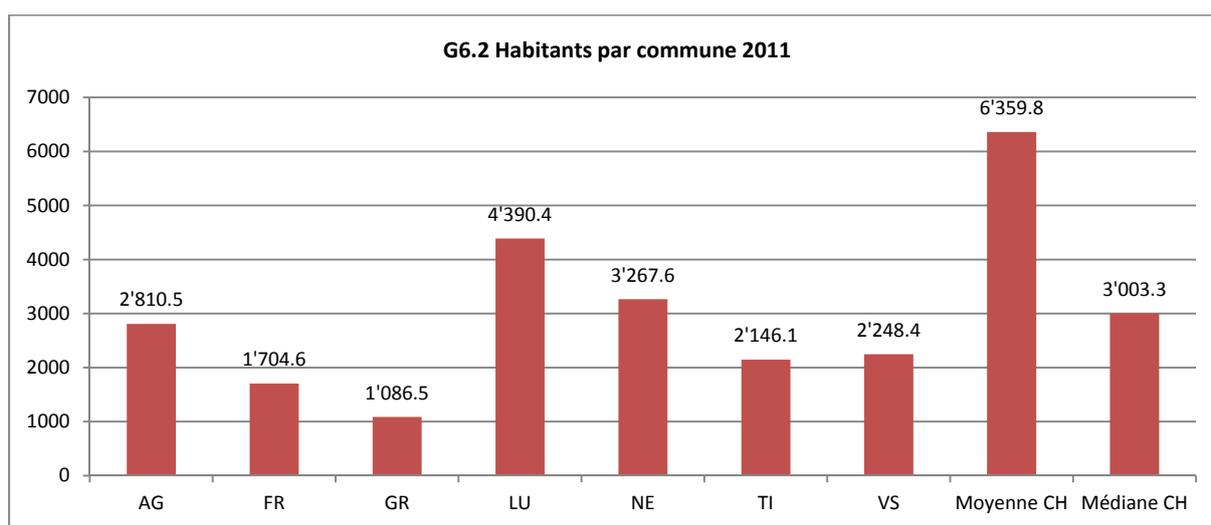
Organisation territoriale: des communes au canton

En 2011, le canton du Tessin était divisé en 157 communes, soit nettement plus que la moyenne des cantons suisses (97, médiane 72). Par rapport aux autres cantons de l'échantillon, ce chiffre se situe au niveau des Grisons (178), de Fribourg (176) et du Valais (141), moins que l'Argovie (220) mais largement plus que Lucerne (87) et Neuchâtel (53), plus petits il est vrai pour ce qui est du territoire. Depuis le début des années 1990, 22 fusions de communes ont été réalisées au Tessin, derrière Fribourg (48), puis Lucerne et Neuchâtel (11 chacun), processus largement soutenu par les autorités cantonales. Le graphique G6.1 montre aussi que le Tessin (à 60%) et surtout Neuchâtel (à 100%) se distinguent par la présence généralisée d'un système parlementaire au niveau des communes, alors que cette pratique est encore peu répandue dans les autres cantons, touchant essentiellement les villes de plus de 10'000 habitants.

En 2011, la population par commune se situe au Tessin à 2150 personnes, très proche du Valais (2250), en dessous de la médiane suisse (3000), mais au dessus de Fribourg (1700) et surtout des Grisons (1000). Les communes neuchâteloises et surtout lucernoises possèdent des tailles beaucoup plus grandes à 3300, respectivement 4400 habitants (G6.2).



Sources: OFS-ESPOP; BADAC. © Badac, calculs propres.



Sources: OFS-ESPOP. © Badac, calculs propres.

Tous les cantons de l'échantillon sont organisés sur trois échelons de régionalisation administrative: cantonal, intermédiaire-régional, communal. Par «intermédiaire», nous entendons un espace régional regroupant un ensemble de communes généralement autour du district ou d'un espace plus petit à l'instar des «cercles» pour les Grisons. Le niveau des districts a été introduit par Napoléon en 1802 comme relais du pouvoir central, la préfecture étant parfois encore utilisée comme organe d'exécution des tâches de proximité: octrois de permis de séjours, registre foncier, registre du commerce etc. Alors que la majorité des cantons a abandonné le relais des districts (p. ex. Berne et Vaud), tous les cantons de l'échantillon connaissent encore cette forme de régionalisation, mais avec une utilisation très variable. L'administration cantonale argovienne recourt encore à ses onze «Bezirke», Fribourg à ses sept «districts» (dans une moindre mesure toutefois), Lucerne à ses cinq «Ämter», Neuchâtel à ses six «districts» et le Valais à 12 «districts» (Emery 1986). Ce niveau intermédiaire s'est souvent transformé en nouveaux arrondissements administratifs, le plus souvent

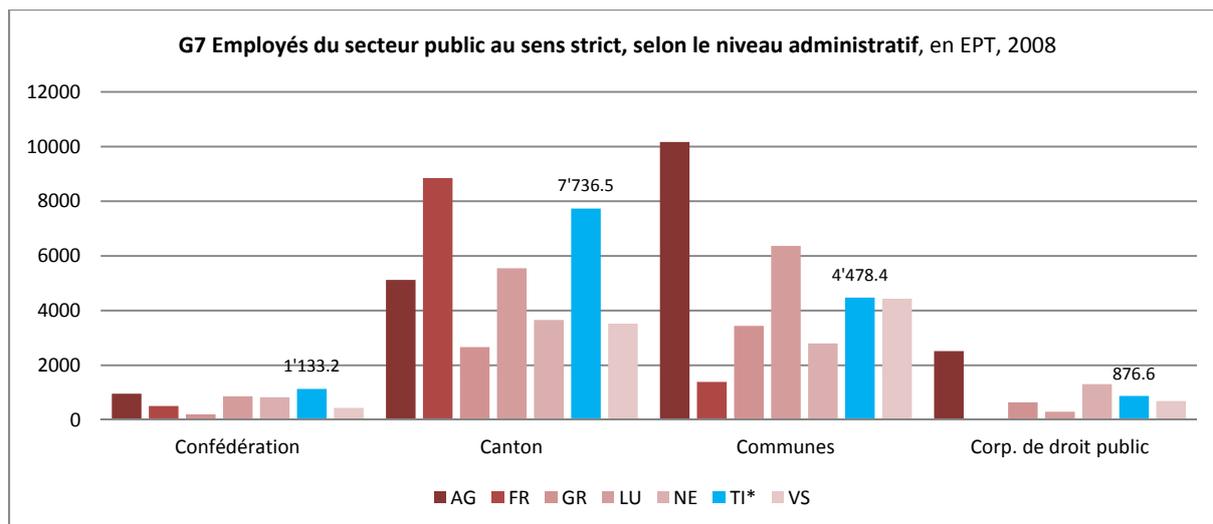
par regroupements de districts, assurant une déconcentration partielle des activités à la charge du canton (tel que pour Berne et Vaud). Notons ici qu'un certain nombre de tâches reviennent aux communes, organisées parfois en associations de communes, en « cercles » (GR, niveau qui vient d'être supprimé) ou en conférences régionales (comme pour la région « capitale fédérale ») afin d'organiser la gestion des affaires courantes à l'aide de modèles à géométrie variable (entretien des routes communales et des écoles primaires, développement des transports publics, déblaiement des ordures, offre culturelle etc.).

Périmètre de l'administration centrale cantonale

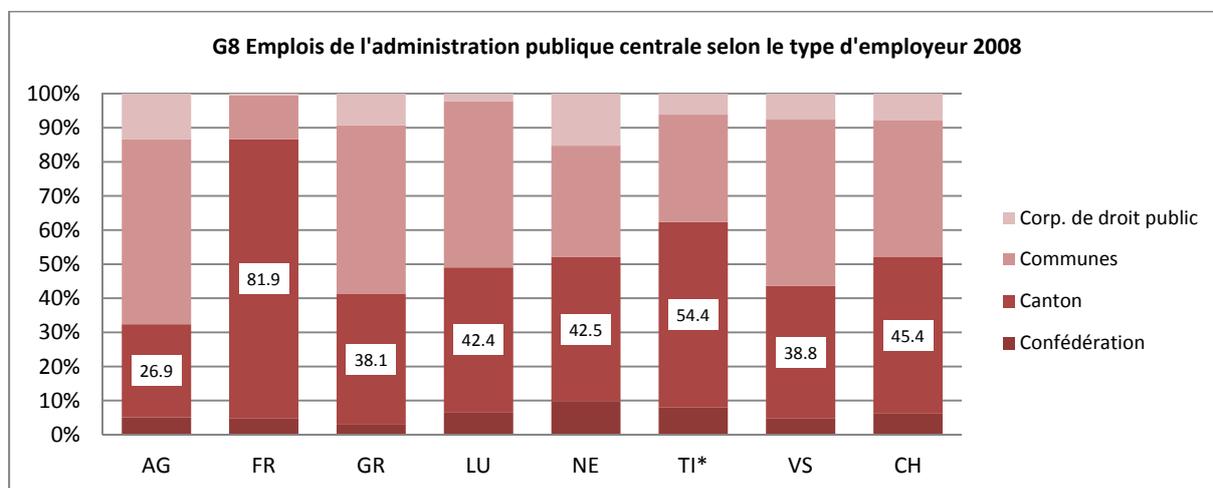
Le périmètre de l'Etat est difficile à définir quelque soit le canton: parle-t-on de l'Etat au sens large, au sens strict, les domaines de l'éducation, de la santé, de la protection sociale sont-ils inclus? Les entreprises publiques ou tout autres formes d'institutions juridiques financées en tout ou partie par l'Etat relèvent-elles du secteur public? Et surtout quel est le niveau de décentralisation des tâches de l'Etat, telle tâche relève-t-elle du canton, des communes ou d'autres formes juridiques? Nous allons tenter de répondre ici à quelques-unes de ces questions afin de mieux situer les réalités tessinoises dans une perspective comparative.

Pour l'OFS, l'**AP centrale** correspond aux activités du secteur public non marchands financées au moins à 50% par les pouvoirs publics. Ainsi l'AP au sens strict comprend, au niveau des emplois, la somme des effectifs des formes juridiques suivantes: 20. Administration fédérale; 21. Administration cantonale; 22. Administration de district; 23. Administration communale; 24. Administration d'une corporation de droit public (Koller et al. 2012; 2011, 2008). **L'administration cantonale au sens strict** couvre les formes 21 et 22: administration cantonale et de district. Or au 31.12.2008 et pour notre échantillon, seuls les cantons d'Argovie et des Grisons possédaient encore des emplois au niveau des districts (260 EPT pour le premier et 37 EPT pour le second).

Selon le RFE, **le total des emplois de l'AP centrale localisés au Tessin s'élevait à 14'225 EPT (100%)**, dont 7736 (54,4%) pour l'administration cantonale (secteur de l'éducation inclus), 4478 pour les communes (31,5%), 1133 (8%) pour la Confédération et 877 pour les corporations de droit public (6,2%). En comparaison intercantonale, le secteur public tessinois apparaît donc comme davantage cantonalisé (54,4% contre 45,4% en moyenne intercantonale). Au niveau de l'échantillon, seul Fribourg présente une cantonalisation plus poussée que le Tessin avec 8847 EPT correspondant à 82% de l'AP au sens strict. Les autres cantons apparaissent comme bien moins cantonalisés, à l'instar de l'Argovie (27%), mais aussi des grands cantons alpins des Grisons et du Valais (38%).



Source: OFS-RFE (NOGA08) ; © Badac, calculs propres.



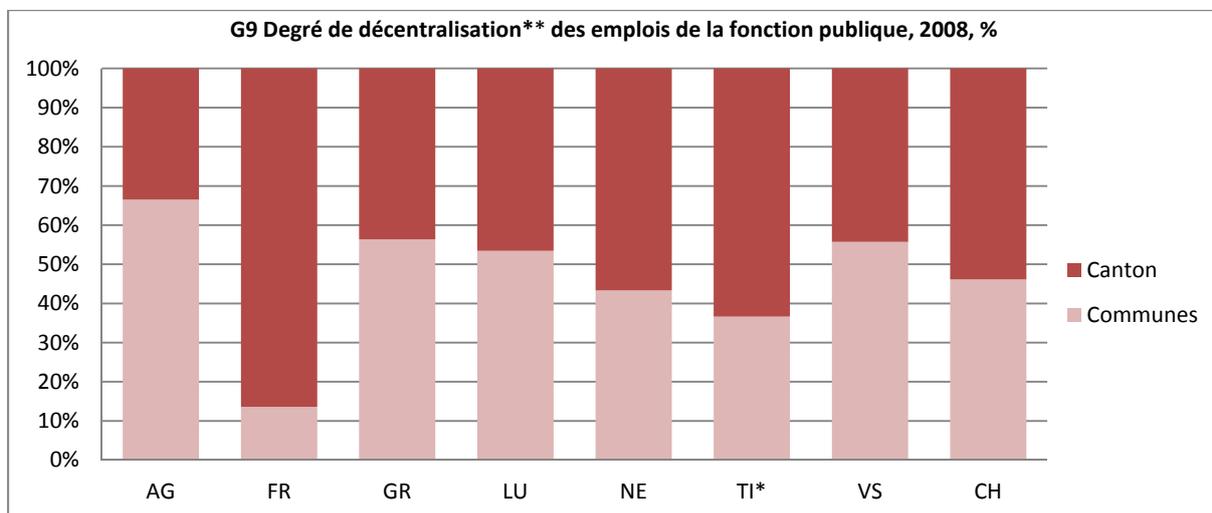
Source: OFS-RFE (NOGA08) ; © Badac, calculs propres.

La part des emplois de la Confédération apparaît également plus élevée au Tessin (8%), contre 6% en moyenne et 4% pour la médiane. Parmi les six cantons, seul Neuchâtel dépasse le Tessin, entre autre du fait de la présence de l'OFS sur son territoire. Les corporations de droit public occupent moins de 10% des emplois au niveau suisse, 5% au Tessin, mais davantage dans les cantons de Neuchâtel et d'Argovie (14-15%), ces derniers recourant aux externalisations ou aux PPP afin de limiter les coûts.

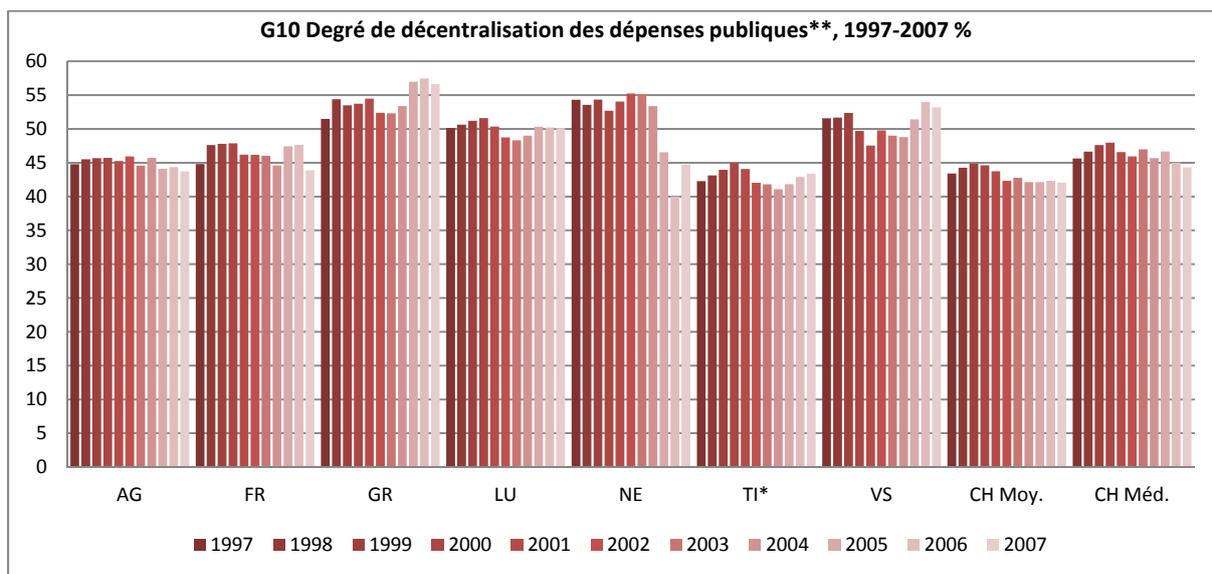
Degré de décentralisation et répartition des tâches

La taille de l'appareil étatique apparaît d'autant plus important lorsque la centralisation est forte. Or le système fédéraliste suisse se caractérise par une forte délégation des tâches de l'Etat de la Confédération vers les cantons (pour la sécurité, la santé et l'éducation: >50%) et des cantons vers les communes pour la protection de l'environnement, la culture et les loisirs (>50%), mais aussi dans une majorité de cantons pour l'instruction primaire. On parle ici de fédéralisme d'exécution où les cantons, mais aussi les communes gardent une large autonomie. La Confédération, quant à elle, s'occupe des tâches liées aux relations extérieures (à 100%), à la défense nationale (>90%), à la promotion de l'économie publique, aux trafics et à la prévoyance sociale (>50%) (Bochsler et al. 2004 ; Geser 1987; Mahon 1987).

Nous calculons le degré de décentralisation par le rapport des emplois des communes sur le total des emplois cantonaux et communaux (en EPT). La décentralisation atteint ainsi 46% en moyenne intercantonale (G9). La décentralisation apparaît plus élevée dans les cantons d'Argovie, des Grisons et du Valais mais aussi à Lucerne. Avec Fribourg, le Tessin apparaît comme un canton relativement peu décentralisé, d'ailleurs par rapport aux cantons de l'échantillon.



Source: OFS-RFE (NOGA08); *Emplois (EPT) des communes / emplois des communes + canton ; © Badac, calculs propres:



Source: AFF-Badac; **Dépenses des communes / dépenses des communes + dépenses cantonales.

© Badac, calculs propres.

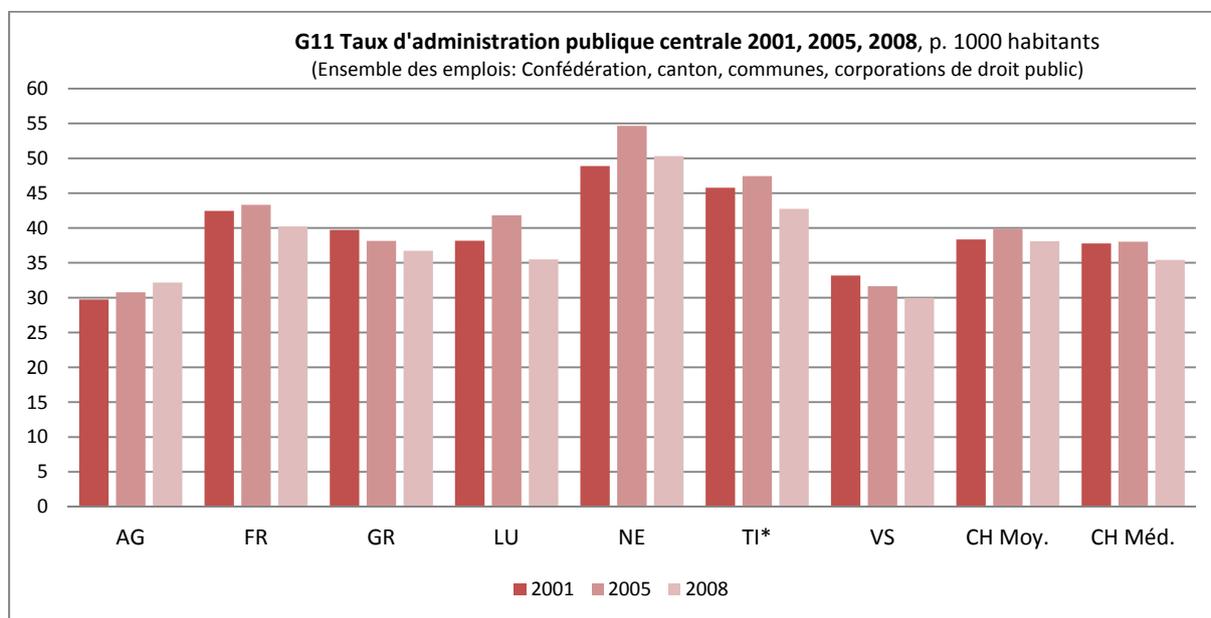
La décentralisation passe aussi par la responsabilité au niveau des dépenses publiques, souvent du ressort des communes. Ainsi, la part des dépenses communales par rapport aux dépenses du canton et de ses communes s'établit entre 42% et 45% pour les 26 cantons, très proche de la valeur du Tessin (G10). Or, la part des dépenses communales tessinoises apparaît plus faible que pour les cantons de l'échantillon, oscillant entre 50%- 56% dans les Grisons (en augmentation) et en Valais, à 45% en Argovie et à Fribourg. A noter un brusque retour à la centralisation dans le canton de Neuchâtel dès 2005. Le niveau de décentralisation des emplois n'est donc pas forcément corrélé à la décentralisation des dépenses, le canton pouvant engager du personnel, avec une participation des

communes aux dépenses dans le cadre de contrats de prestations (par ex. pour les tâches de police dans le canton de Neuchâtel).

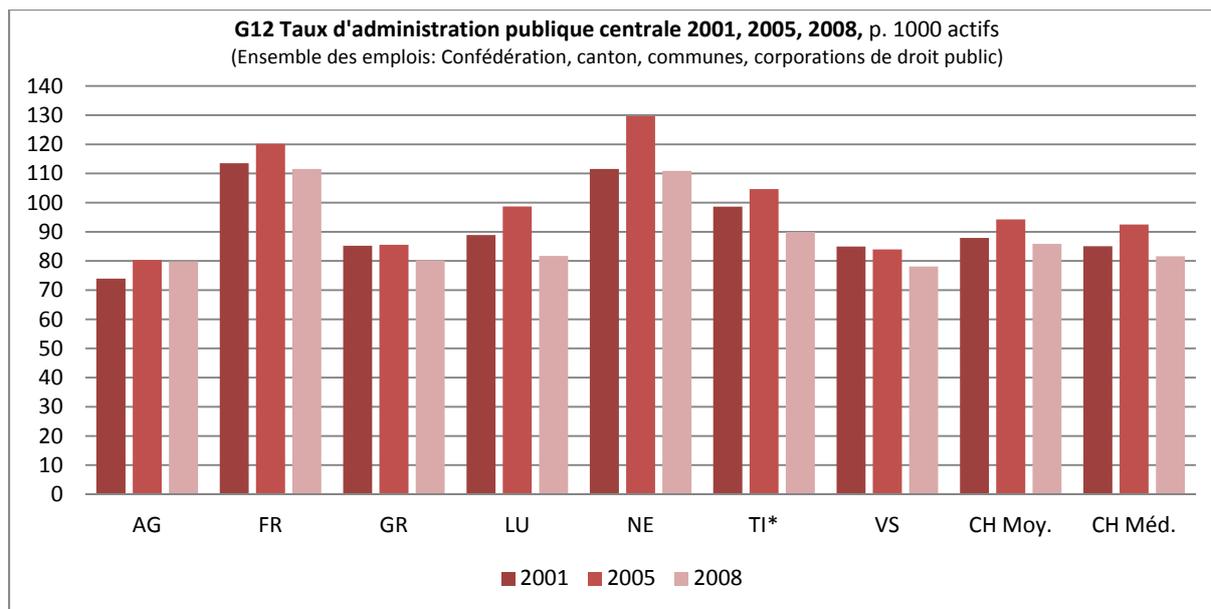
Densité administrative

La densité administrative est représentée par le taux d'emplois dans l'administration publique centrale pour 1000 habitants (approche politico-administrative) ou 1000 actifs (approche économique). Nous présentons tout d'abord les résultats pour la somme des quatre niveaux institutionnels (G11, G12), avant d'estimer l'évolution entre 1998 et 2008 selon le type d'employeur (G13, G14).

Les valeurs tessinoises dépassent la moyenne des autres cantons tant pour la densité pour 1000 habitants que pour 1000 actifs, dans une moindre mesure toutefois pour l'approche économique du fait que les frontaliers entrent dans la somme des actifs. Un canton dépasse le Tessin pour la densité par habitant: Neuchâtel, deux pour la densité pour 1000 actifs (FR, NE).

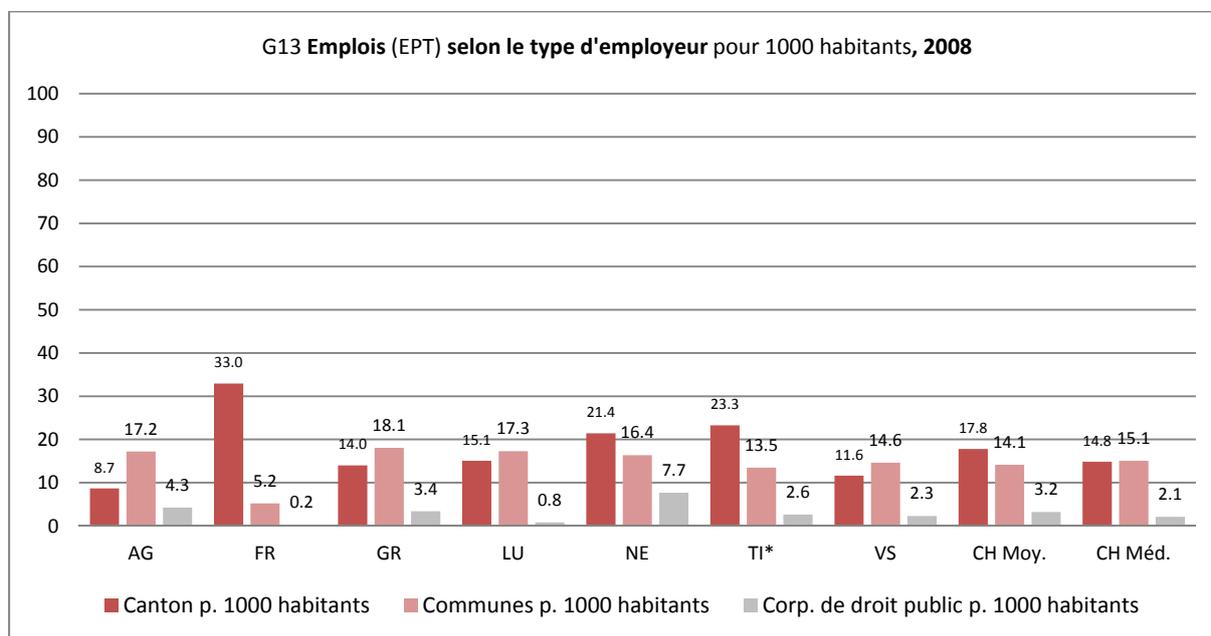


Source: OFS-RFE (NOGA08) / © Badac, calculs propres.

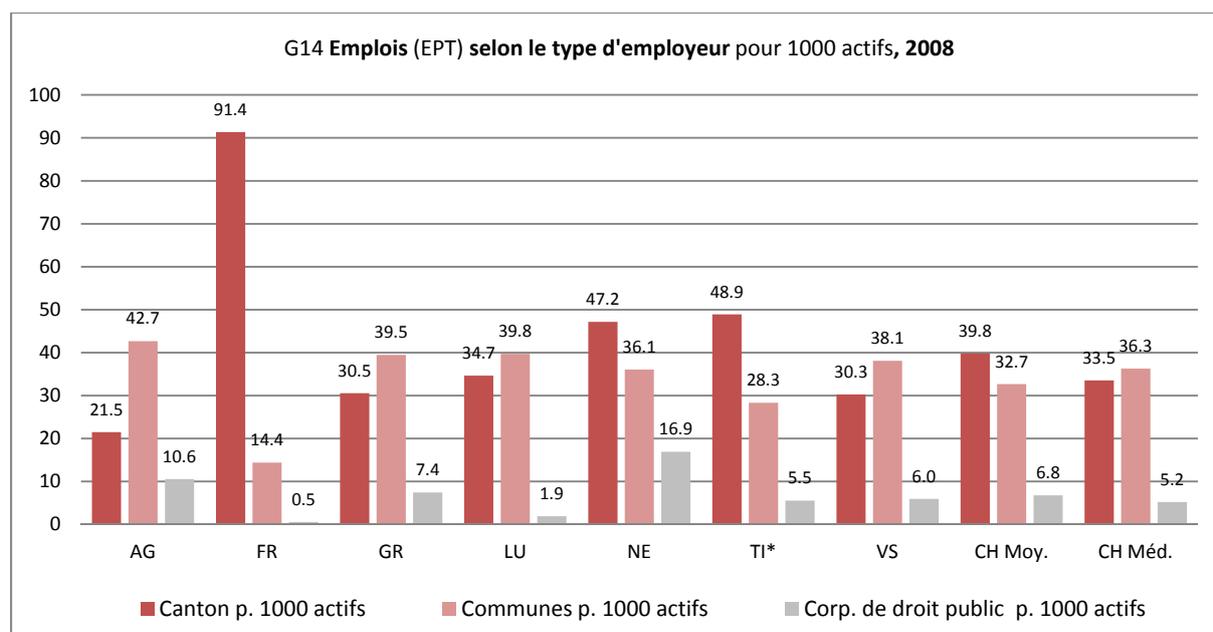


Source: OFS-RFE (NOGA08) / © Badac, calculs propres.

Après une augmentation entre 2001 et 2005, due en partie à la crise du Golfe et la mise en place de mesures de sécurité consécutive à la lutte contre le « terrorisme », nous observons une tendance à la baisse entre 2005 et 2008. Cette baisse s'explique toutefois d'abord par la forte croissance de la population et des actifs liée à la bonne conjoncture économique et à l'introduction des accords de libre circulation des personnes (ALCP).



Source: OFS-RFE (NOGA08) / ESPOP / © Badac, calculs propres.



Source: OFS-RFE (NOGA08) / © Badac, calculs propres.

La présentation désagrégée des résultats par niveau administratif confirme un modèle organisationnel davantage orienté sur l'Etat cantonal à Fribourg, au Tessin et à Neuchâtel, modèle d'ailleurs dominant au niveau suisse et allant en se renforçant (Koller 2012, 2008), même si une perte d'autonomie décisionnelle par rapport à la Confédération est observée⁵, alors même que certains cantons de l'échantillon possèdent une structure très décentralisée au niveau des communes, d'autant plus appuyée en Argovie et dans les Grisons (G13, G14). Pour l'Argovie, on notera que la décentralisation remonte à la période bernoise avec un phénomène identique pour le canton de Vaud et le Jura, alors que pour les Grisons, la décentralisation s'explique par l'étendue du territoire cantonal, caractérisé par ailleurs par des cultures différentes entre les régions, faisant de ce canton une petite Suisse miniature (Barber 1974). La tendance aux Grisons, pour l'emploi, est toutefois à la cantonalisation. L'accentuation des postes de l'Etat en Argovie et à Fribourg par rapport aux actifs s'explique par la faiblesse du marché du travail avec de nombreux pendulaires vers la capitale, mais aussi vers Zürich et Bâle pour le premier et vers Vaud pour le second.

Structures administratives et réformes

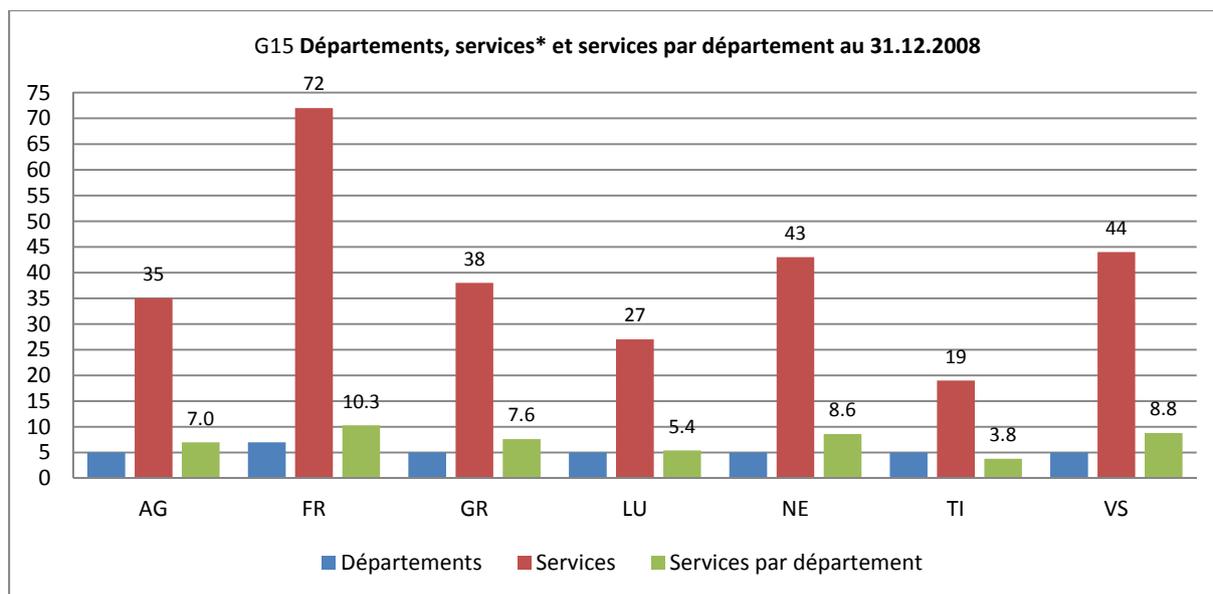
L'analyse du système administratif débouche sur des traits communs à toutes organisations de type bureaucratique: subordination à une autorité politique; hiérarchie des fonctions; gestion rationnelle des tâches; spécialisation. En Suisse, les administrations cantonales n'échappent pas à cette analyse wébérienne de la bureaucratie. Les Etats cantonaux sont ainsi organisés en départements (ou directions), auxquels des services (ou offices) sont rattachés, ces derniers pouvant encore être divisés en unités plus petites (sections). Les unités subordonnées aux départements sont dirigées par des personnes nommées par le gouvernement, généralement à deux, parfois à trois, voire même à quatre niveaux hiérarchiques sur le modèle de la Confédération (départements, divisions, sections). Tant les administrations que la gestion des celles-ci sont soumises au contrôle de commissions parlementaires, dont l'existence repose parfois sur la Constitution (GR, LU).

⁵ Ceci étant à mettre aussi en relation avec le nombre de concordats et des conférences intercantionales.

Une des tâches de la BADAC est de décrire l'Etat et d'analyser l'évolution des organisations politico-administratives cantonales. Ses résultats démontrent une tendance à la réduction du nombre de départements au cours des années 1990 débouchant sur un modèle à cinq ou sept directions. Sur les sept cantons de notre échantillon, seul Fribourg possède sept « directions », tous les autres n'en possédant que cinq. L'évolution des services suit un mouvement inverse avec une augmentation significative du nombre de services répondant à une démultiplication des tâches des services, mais aussi des emplois. Or, le nombre et la taille des services varient beaucoup d'un canton à l'autre, le Tessin se caractérisant par une structure particulière avec peu d'unités subordonnées à un Conseiller d'Etat (19), alors que ce nombre atteint 72 pour Fribourg, 43 et 44 pour Neuchâtel et le Valais et moins de 40 pour les cantons alémaniques ayant, par ailleurs, subi d'importantes réformes liées à la NGP (G15).

Au 31.12.2008, les chancelleries des cantons d'Argovie, de Lucerne et du Valais déclaraient fonctionner à 100% sur le principe des réformes de la NGP, tant au niveau des services, du personnel que du budget, alors qu'à Fribourg et Neuchâtel cela concernait moins de 20%, 0% au Tessin (Source: BADAC-ESAC08).

La concentration en 13 divisions et 6 unités spécifiques découlent pour le Tessin des réformes de 1992. Ainsi, si le nombre de services par département atteint entre 5,4 et 10,3 pour les six autres cantons, il n'atteint que 3,8 pour le Tessin, ce qui ne veut pas dire pour autant que l'Etat est moins développé pour le canton du Sud des Alpes.



Source: www.badac.ch / ESAC08; *Voir rubrique « définitions » p. 6.

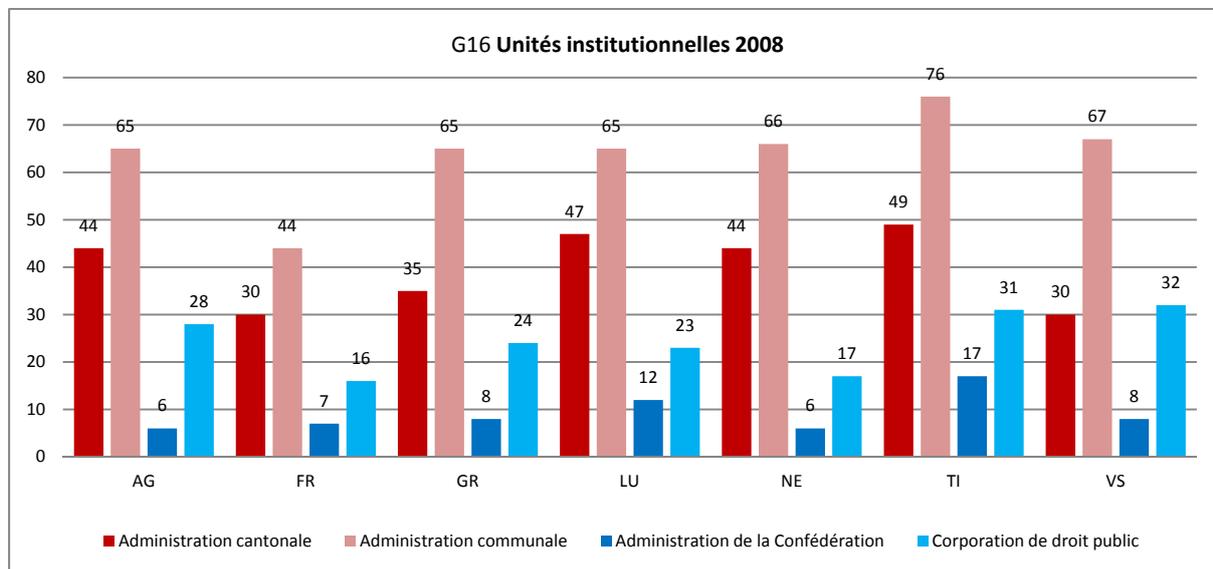
Ainsi, le RFE fournit-il le nombre d'établissements ou unités institutionnelles en fonction de leur localisation dans l'espace⁶. Avec 49 unités cantonales, le Tessin rejoint le niveau des autres cantons

⁶ V. OFS-RFE, Registre des entreprises et des établissements (NOGA08). Source :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.html?publicationID=3223>;

Selon le DFE, au 31 avril 2013, le canton du Tessin possédait 129 immeubles administratifs: ABITAZIONI 23; AMMINISTRATIVI 112; CULTURALI 52 ; DEMANIALI 74 ; DEPOSITI 25; GIUSTIZIA 17; PROTEZIONE 4 ; SCOLASTICI 156 ; TRAFFICO 36 ; donc 112 + 17 = 129 immeubles administratifs (Source: DFE-RR). Cette définition ne correspond pas à celle du RFE NOGA08 de l'OFS.

qui se situent tous à plus de 40 en dehors des Grisons (35) et du Valais (30). Il ressort aussi du graphique suivant un nombre bien plus élevé d'unités administratives pour les communes dont un record au Tessin (76) et un minimum à Fribourg (44). Le Tessin possède également 17 unités relevant de la Confédération, 31 unités de la forme « corporations de droit public ».

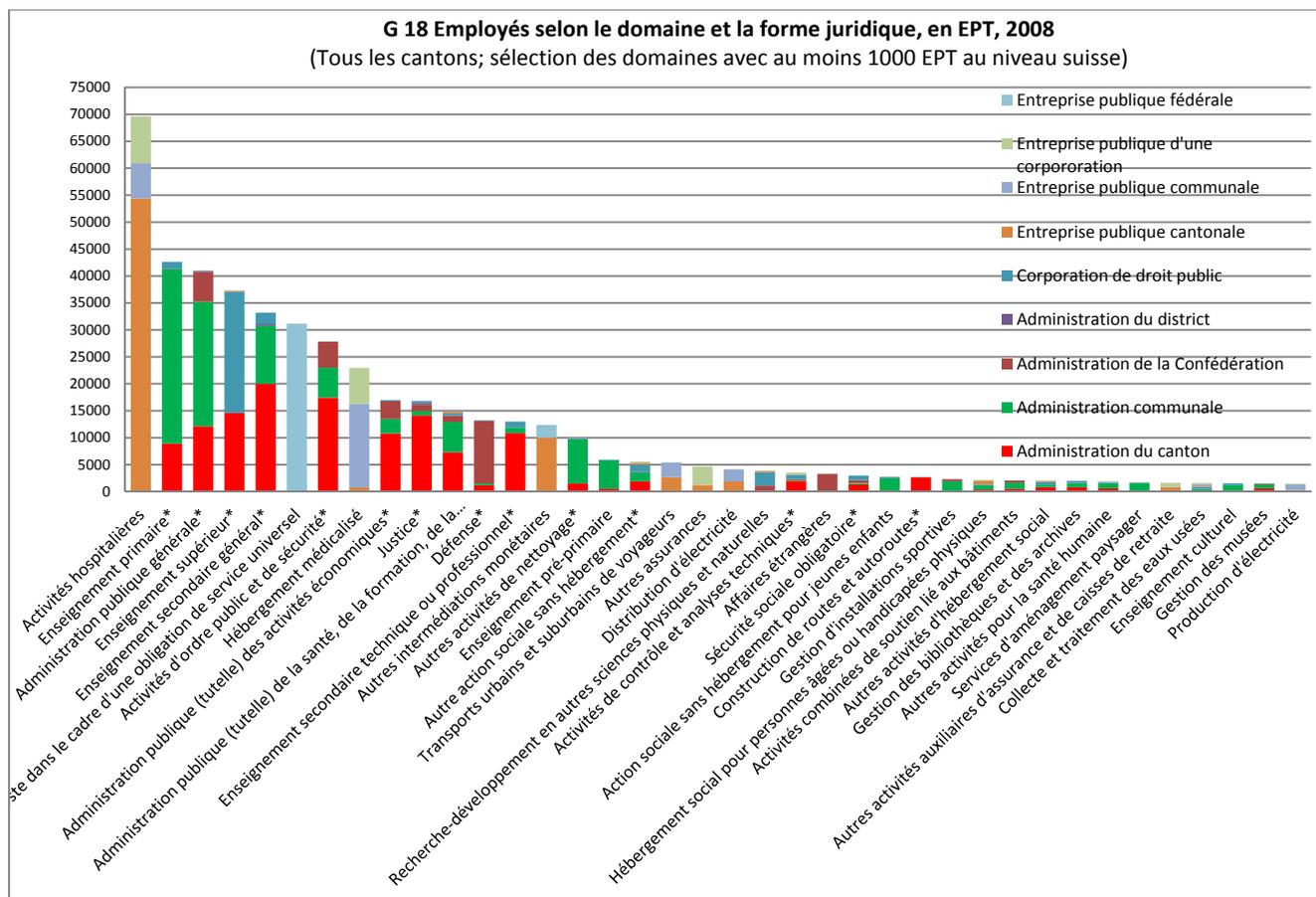


Source: OFS-RFE (NOGA08) ; © Badac, calculs propres.

Fonctions de l'Etat et tâches dominantes

Plusieurs sources permettent de comparer le personnel des administrations cantonales en tenant compte des fonctions et des tâches de l'Etat en fonction du type d'employeur: a) le RFE collecte des informations sur les activités, sur la base de la « Nomenclature des activités économiques (NOGA)», le taux d'activité et le sexe des employés de l'Etat; b) la BADAC relève périodiquement des informations sur l'organisation, les structures, les fonctions du personnel des administrations cantonales; c) enfin les services de statistiques et les sites des cantons exploitent les données disponibles dans les cantons, principalement via les RH.

Nous utiliserons tout d'abord les résultats du RFE pour décrire les principales fonctions de l'Etat selon la forme juridique, avant de zoomer sur le Tessin, en retranchant toutefois l'instruction publique. Le graphique suivant montre les domaines d'intervention des administrations cantonales par une mise en évidence en rouge vif. Ces domaines couvrent, dans l'ordre décroissant des effectifs: **a)** l'enseignement primaire, secondaire, mais aussi tertiaire; **b)** les activités d'ordre et de sécurité; **c)** la justice; **d)** l'administration publique générale; **e)** l'administration publique de tutelle des activités économiques; **f)** l'administration publique de tutelle des activités de santé, de formation et de culture. Les cantons sont également présents au niveau des activités hospitalières («entreprises publiques cantonales») et des activités d'intermédiations monétaires (« entreprises publiques cantonales »), représentées par les banques cantonales. Ainsi, les principaux types d'employeurs des administrations cantonales sont la police et la justice ainsi que les écoles primaires, secondaires et tertiaires. Les hôpitaux composent l'essentiel des effectifs des entreprises cantonales et « La Poste » des entreprises fédérales. Le deuxième plus grand type d'employeurs du secteur public, après les administrations cantonales, sont les administrations communales composé essentiellement d'emplois de type « administration générale » et de l'enseignement primaire (G18).



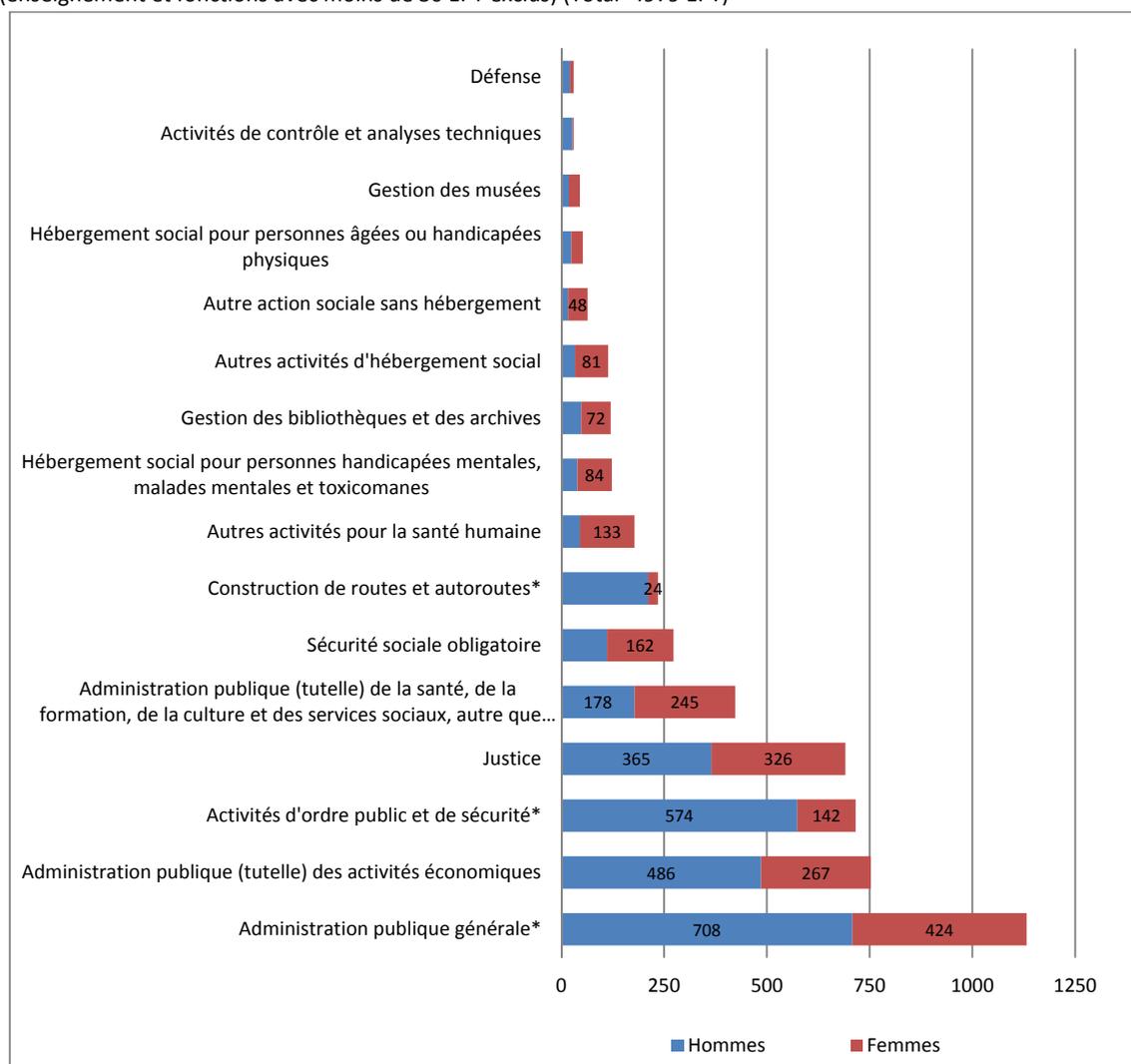
Source: OFS-RFE (NOGA08); © Badac, calculs propres.

NB. Les astérisques mettent en évidence les domaines relevant des autorités cantonales.

Emplois de l'administration publique cantonale tessinoise selon la fonction et le sexe

Les deux graphiques suivants présentent la répartition selon le sexe des principaux domaines de l'administration publique cantonale tessinoise, à l'exception de l'enseignement (>30 EPT) (G19.1-2). Les femmes sont surreprésentées dans les domaines relatifs au social et à la santé, soit tous les services destinés aux ménages, alors que les hommes sont surreprésentés dans les services de tutelle des activités économiques mais aussi au sein des services centraux. Les employées ne dépassent pas 10% pour la construction des routes et autoroutes ainsi que pour les activités de contrôle et d'analyses techniques, regroupant des ingénieurs, des architectes et des géomètres. Par contre, les femmes dépassent 75% pour les activités destinées aux ménages, liées à la santé humaine, à l'action sociale et au soutien aux personnes handicapées, aux musées et aux bibliothèques.

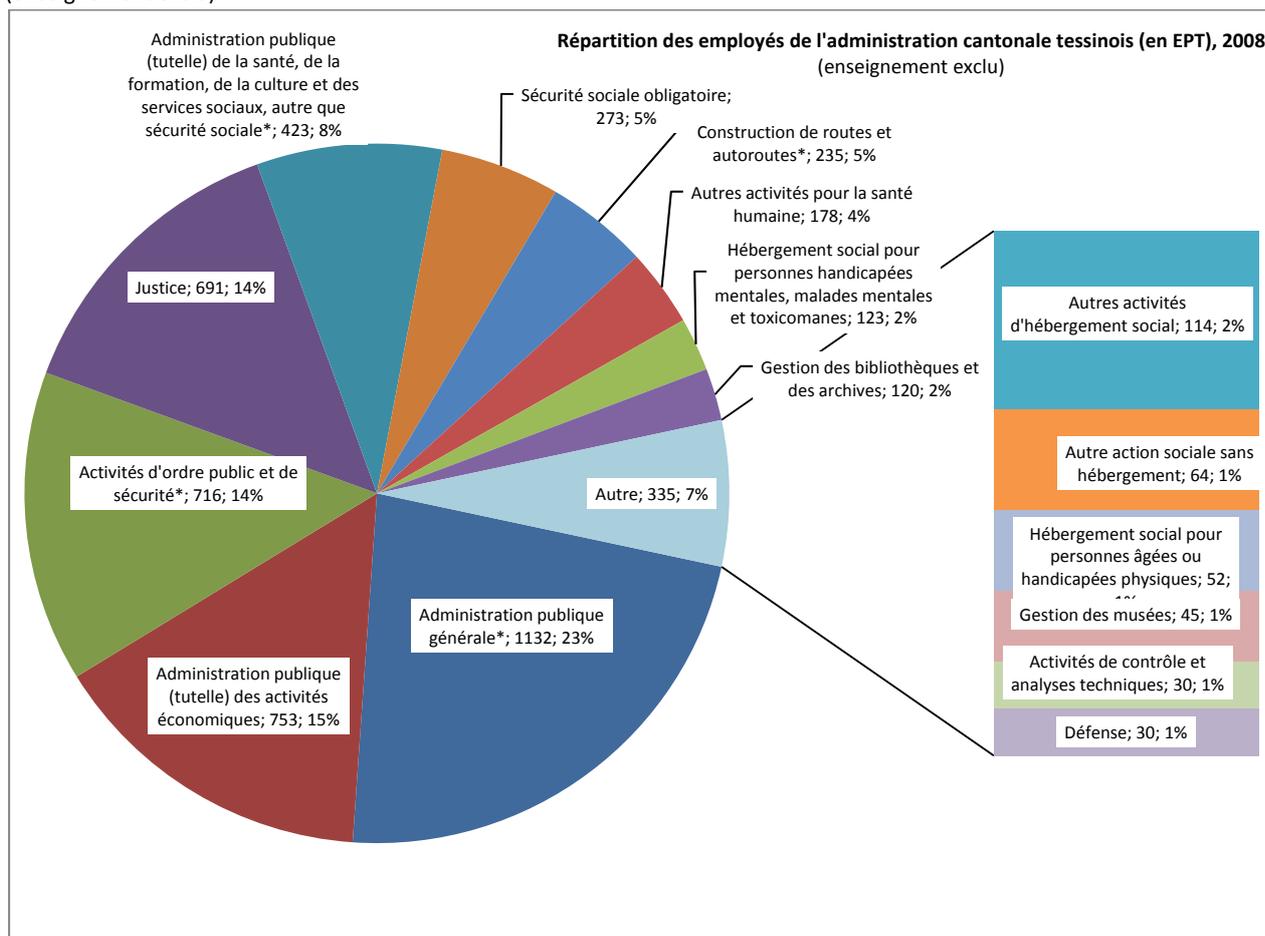
G19 Employés de l'administration publique cantonale centrale tessinoise par fonction selon le sexe (en EPT), 2008
(enseignement et fonctions avec moins de 30 EPT exclus) (Total=4979 EPT)



Source: OFS-RFE (NOGA08).

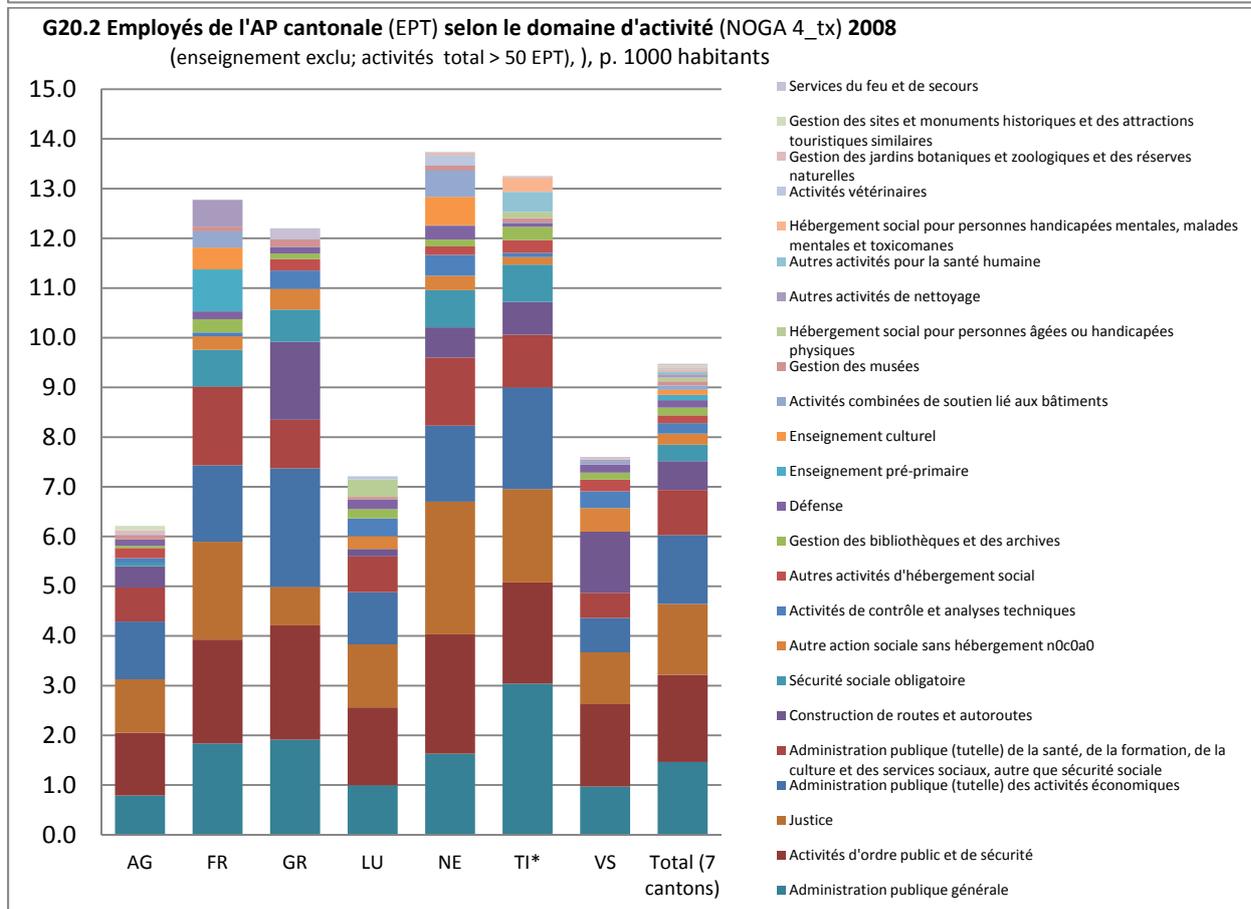
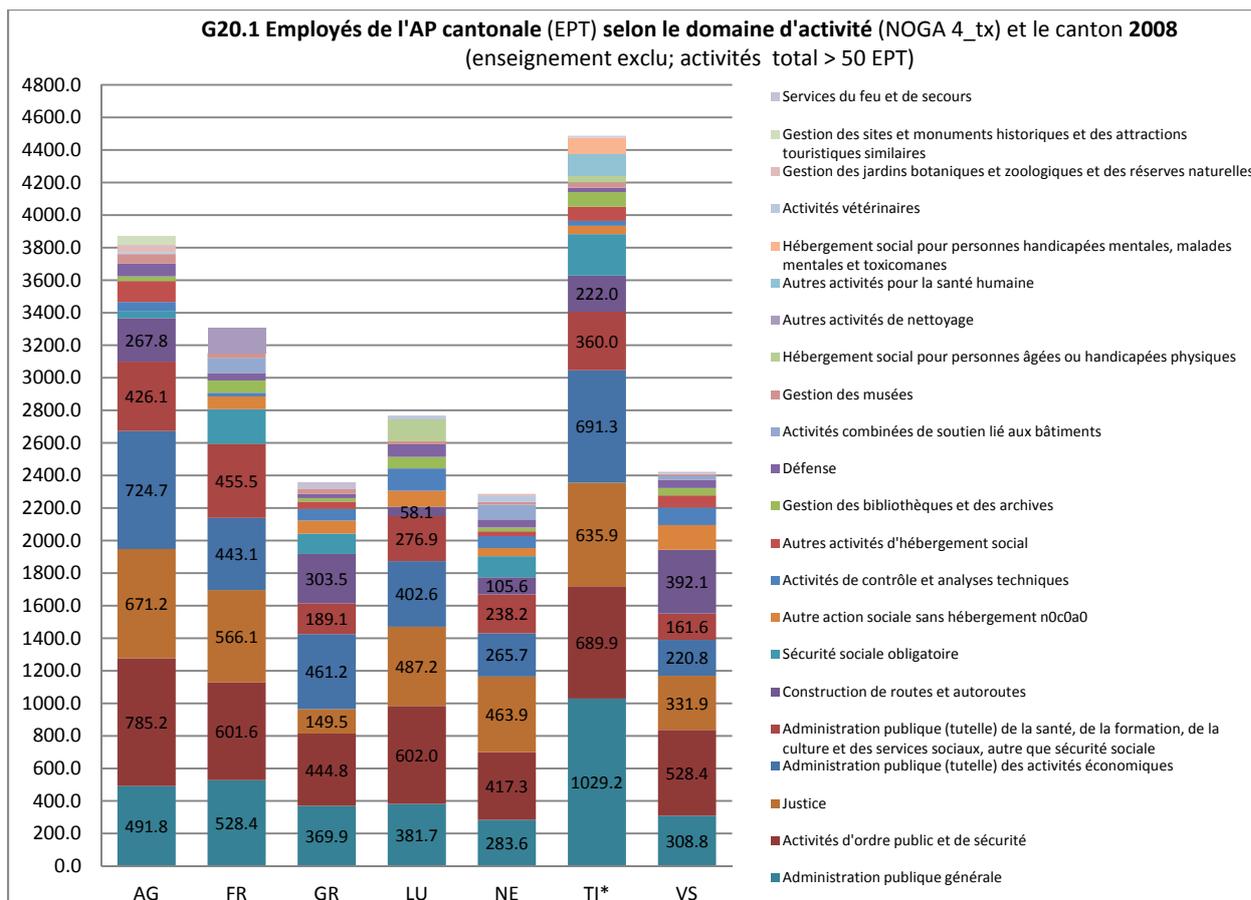
En 2008, hors enseignement, sur les 4979 employés (en EPT) de l'AP cantonales tessinoise, 1132 EPT (23%) étaient engagés dans l'administration générale, 28% dans la justice et la police (14% chacune), 15% pour les tâches de tutelle des activités économiques (promotion et soutien à l'économie régionale et locale), 8% à des tâches de tutelle des activités de santé et d'action sociale, 5% pour la construction des routes et autoroutes, autant pour la sécurité sociale obligatoire (5%) (G20). Les activités de tutelle de la santé humaine ne concernaient que 4% des postes en EPT, ce domaine relevant d'abord des hôpitaux (entreprises publiques cantonales). Tous les autres domaines occupaient 2% et moins, de la gestion des bibliothèques et des archives, aux activités sociales d'hébergement destinées aux handicapés ou aux personnes âgées, en passant par les activités de contrôle et d'analyses techniques, par exemple dans le domaine du traitement des eaux.

G20 Répartition des employés de l'administration cantonale tessinoise par grandes fonctions, en EPT en en pour cent (enseignement exclu)



Source: OFS-RFE (NOGA08); © Badac, calculs propres.

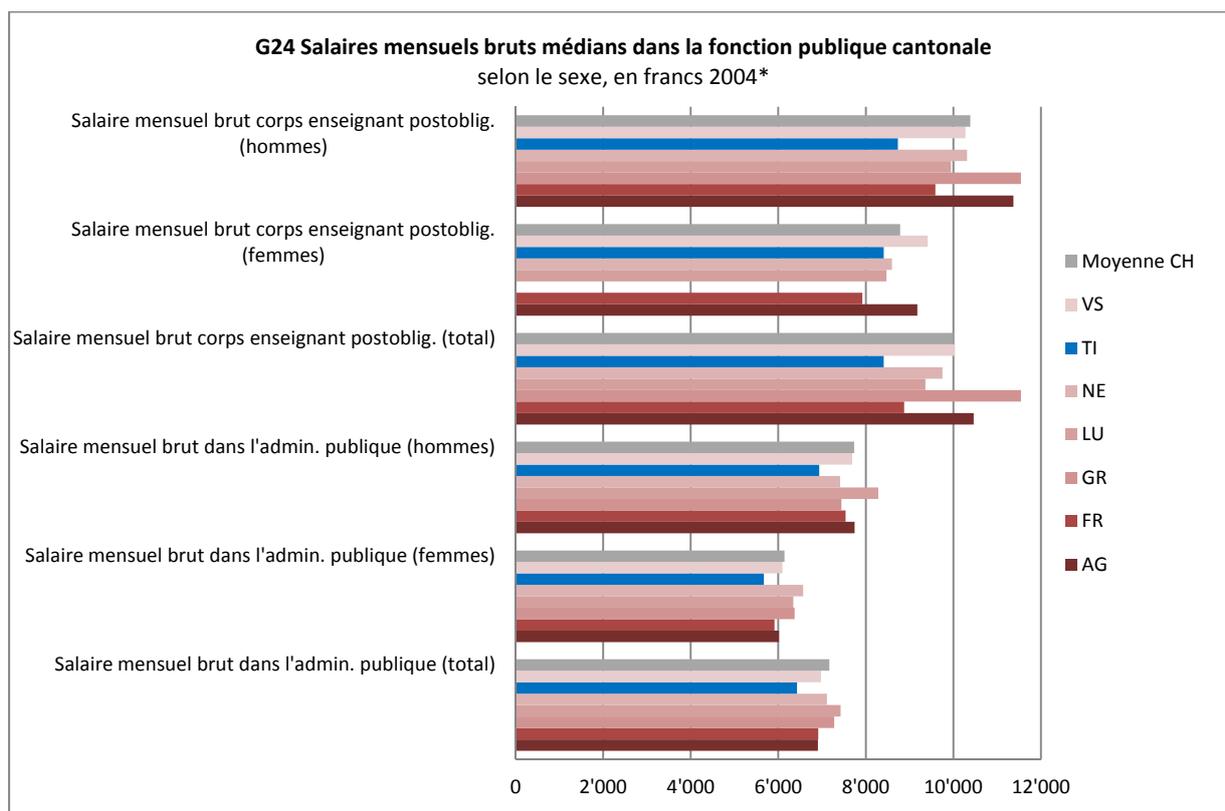
La comparaison des effectifs des administrations centrales cantonales sur la base du RFE 2008 montre un niveau relativement élevé de l'emploi au Tessin, plus particulièrement pour l'*administration publique générale*, devant Fribourg et Argovie (G20.1, G20.2). Les emplois des *activités d'ordre public et de sécurité*, mais aussi de la *justice*, des *activités de tutelle des activités économiques*, sont également surreprésentés, pointant en deuxième position derrière Argovie. La densité administrative cantonale tessinoise pour 1000 habitants (hors éducation ; v. « définitions ») est également élevée, au niveau du canton de Neuchâtel, légèrement plus élevée que pour Fribourg et les Grisons. Ces quatre cantons sont les plus centralisés dépassant le seuil de 12 fonctionnaires cantonaux pour 1000 habitants. Le Valais, Lucerne et surtout l'Argovie présentent une densité d'agents publics cantonaux nettement moindre de quatre point inférieurs (<8 p. 1000).



Source: OFS-RFE 2008; © Badac, calculs propres.

Niveau des salaires

En 2004 (derniers chiffres disponibles tirés de l'ESS), le **saire mensuel brut** médian des employés de l'administration publique cantonale tessinoise s'élevait à 6429 francs, soit 10% de moins que la moyenne des autres cantons, celui du corps enseignant post obligatoire à 8410 francs, soit 16% de moins que la moyenne des autres cantons (G24)⁷. On observe dans le graphique suivant que le niveau des salaires tessinois est toujours plus faible que dans les autres cantons. Cet écart défavorable au Tessin reflète la situation de l'ensemble des salariés, inférieurs d'environ de 20% aux salaires suisses. Cet écart s'explique par la pression de l'Italie qui offre une main d'œuvre à des prix bien inférieurs à la moyenne. L'administration cantonale tessinoise apparaît donc comme l'Etat qui paie le moins bien ses employés quelque-soit le secteur et le sexe.



Source. OFS-Enquête sur la structure des salaires (ESS) 2004 / Badac.

*Derniers chiffres publiés par l'OFS, avec le soutien de la BADAC ; © Badac, calculs propres.

La différence des salaires entre femmes et hommes apparaît moindre au Tessin (-18,3%) que dans les autres cantons (-21%), plus particulièrement pour le corps enseignant post obligatoire (-4% contre -16%).

L'administration publique tessinoise en comparaison intercantonale (approche ciblée)

Dans ce chapitre, nous présentons premièrement les sept secteurs/domaines de l'administration cantonale tessinoise retenus en les replaçant dans le cadre plus large de l'appareil étatique central, organisé en *dipartimenti* et *divisioni*. Nous repérerons ensuite les structures organisationnelles

⁷ Le différentiel de 4.05% en défaveurs des salaires de la fonction publique tessinoise calculé dans le rapport du Professeur Soguel (« Analyse comparative de la structure des dépenses du Canton du Tessin, IDHEAP, janvier 2013, p. 2) se réfère à l'ensemble des salaires bruts versés dans le secteur public quelque soit le type d'employeur (Confédération, canton, communes et corporations de droit public).

comparables des autres cantons de l'échantillon avant de comparer chaque service/type d'activité par canton. Les indicateurs utilisés sont : a) les effectifs en EPT ; b) les dépenses de fonctionnements par EPT⁸ ; c) le nombre d'habitants par EPT. Les chiffres sont tirés principalement de l'ESAC08, complétés par des données obtenues via d'autres sources. Dans la mesure du possible, nous présenterons l'organisation de l'appareil bureaucratique des services cantonaux sous forme d'organigrammes, en nous basant sur les informations disponibles sur les sites officiels. Quand les organigrammes complets des cantons sont disponibles, nous les avons placés en annexe. Les sous-chapitres commencent par une description officielle des unités administratives tessinoises disponibles via www.ti.ch (état mars-avril 2013).

Pour le Benchlearning, les services sont classés dans l'ordre décroissant de la population résidente cantonale, permettant ainsi d'observer s'il y a un lien entre la taille de la population et le niveau des effectifs et des dépenses des unités administratives.

⁸ A l'exception du Valais qui n'a pas fourni d'information à ce propos.

Présentation générale de l'administration cantonale tessinoise

Amministrazione cantonale del Ticino

L'Amministrazione cantonale si compone della Cancelleria dello Stato e di [cinque Dipartimenti](#).

Ritenuto che l'amministrazione dello Stato compete all'Esecutivo, a capo di ogni Dipartimento vi è un Consigliere di Stato: [Dipartimento delle istituzioni \(DI\)](#); [Dipartimento della sanità e della socialità \(DSS\)](#); [Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport \(DECS\)](#); [Dipartimento del territorio \(DT\)](#); [Dipartimento delle finanze e dell'economia \(DFE\)](#).

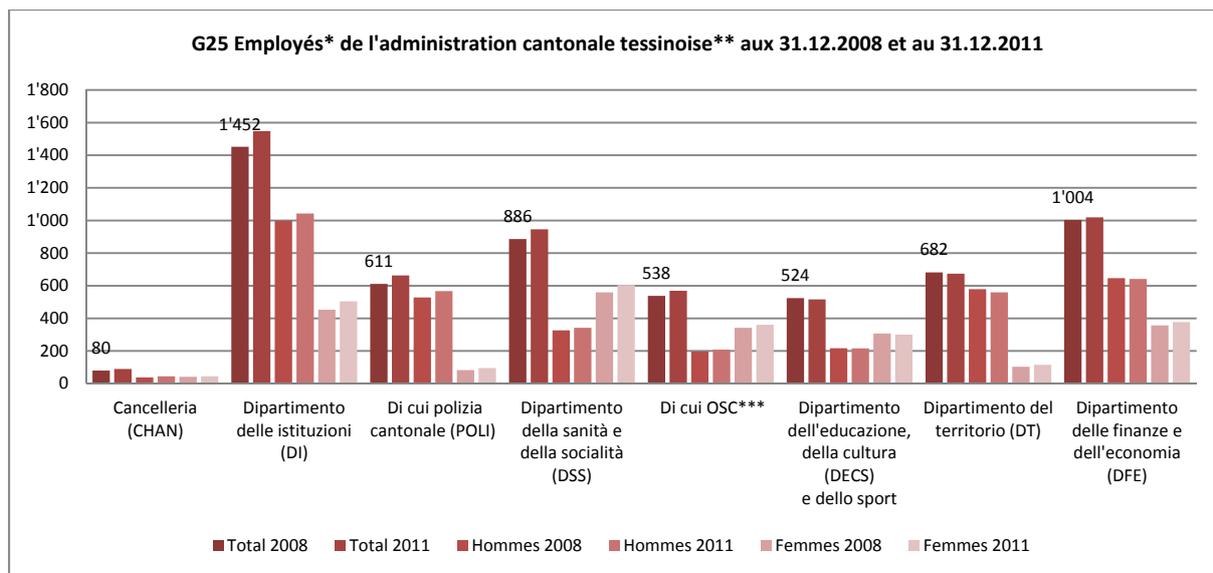
Sources: Annuario dell'amministrazione ticinese: <http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/SegCds/annuario/Annuario2.pdf>

Rendiconto del Consiglio di Stato 2011: www4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/RENDICONTOCDS/2011/DOCUMENTO/3_Rendiconto_DI_2011.pdf

Nous avons vu dans les chapitres précédents que le Tessin possédait des caractères propres, souvent différents des autres cantons suisses. Tout d'abord au niveau géo-topographique: canton périphérique alpin, situé au Sud des Alpes, éloigné des centres économiques suisses, coresponsable avec la Confédération de l'entretien d'axes de transports autoroutiers et ferroviaires d'importance nationale. Au niveau sociodémographique: majoritairement italoophone et catholique, avec une surreprésentation des personnes âgées mais aussi de familles monoparentales. Au niveau économique: canton urbanisé et tertiarié, touristique, mais sans secteur d'exportation important. Et au niveau politico-administratif: réaction identitaire forte autour de la *Lega dei Ticinesi*, plutôt cantonalisé au niveau des emplois, avec une forte densité administrative, s'expliquant aussi par une présence importante de la Confédération pour les tâches sécuritaires. Bien que soutenues, les collaborations intercantionales ainsi que les concordats avec le Tessin sont moins développés que pour la majorité des cantons suisses (32 accords en vigueur au 31.12.2008, contre une moyenne de 78 par canton), ceci s'expliquant d'abord par la distance géographique et culturelle (Source: BADAC-ESAC08).

Niveau et évolution des emplois de l'AP cantonale tessinoise

L'administration cantonale tessinoise employait, selon le service cantonal de statistique et au 31.12.2011, 4809 unités physiques, 165 personnes de plus qu'au 31.12.2008 (+3,6%). Au 31.12.2011, les femmes représentaient 40,5% des personnes employées avec de fortes disparités d'un département à l'autre (min. 17,1% au DT; max. 63,8% au DSS) (G25). Le plus grand département est celui des institutions (DI) avec 32,2% des emplois (-1,5% par rapport à 2008), dont 13,8% pour la police (+8,5%) ; puis le département de l'économie et des finances (DFE) avec 21,2% des emplois (+1,5%), puis celui de la santé et de la socialité (DSS), avec 19,7% des effectifs (+6,8%), le département du territoire (DT) avec 14% des emplois (-1,5% par rapport à 2008); et enfin le département de l'éducation, de la culture et des sports avec 11,8% des emplois, correspondant aux activités de tutelle, donc sans les enseignants (+5,8% par rapport à 2008).

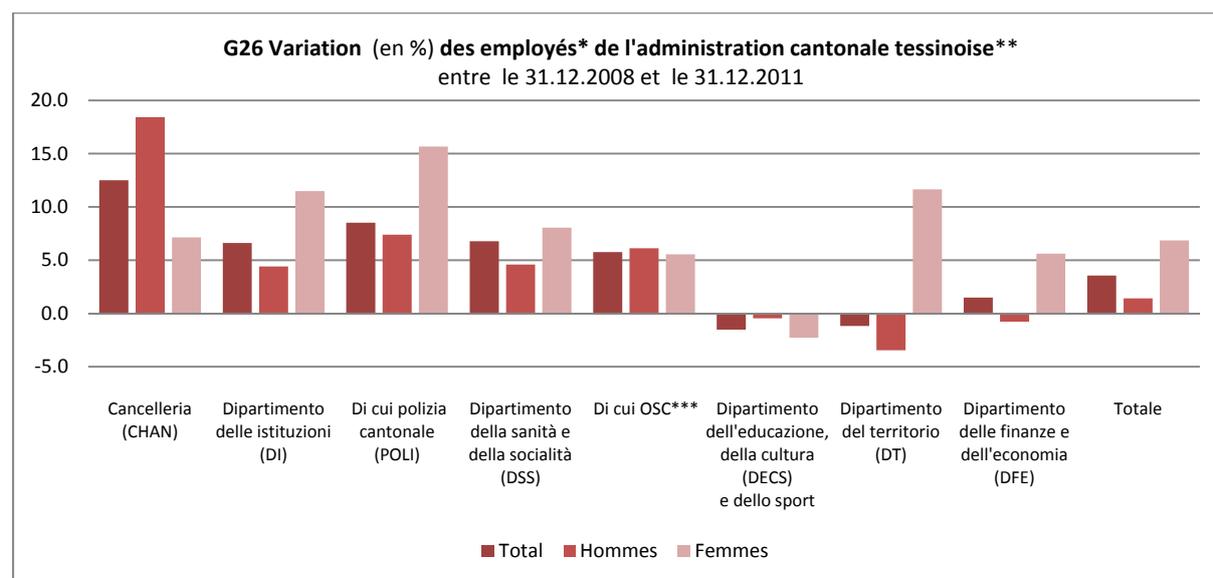


* Unità fisiche, indipendentemente dal tempo pieno. Gli impiegati che lavorano in più dipartimenti sono assegnati ad un unico dipartimento; ** Sono stati esclusi i docenti cantonali ed il personale avventizio impiegato in base al "Regolamento sul personale ausiliario"; *** Organizzazione sociopsichiatrica cantonale (OSC).

Source: "Rendiconto del Consiglio di Stato", Repubblica e Cantone del Ticino, Bellinzona; Ustat, ultima modifica: 11.05.2012; T_180405_01C

Trois départements sur cinq voient leurs effectifs augmenter entre le 31.12.2008 et le 31.12.2011, avec une croissance plus soutenue pour la Chancellerie (+12,5%), le DSS (+6,8%), le DI (+6,6%), l'augmentation aux DSS et DI s'expliquant essentiellement par la police et l'Organizzazione sociopsichiatrica cantonale (OSC) (G26). Deux départements voient leurs effectifs diminuer (DECS -1,5% et DT -1,2%).

En dehors de la chancellerie qui a atteint la parité femmes/hommes, c'est les femmes qui profitent le plus des nouveaux postes créés par l'AP tessinoise (+6,9%), phénomène également observé dans les autres cantons (Koller 2012, 2013).



* Unità fisiche, indipendentemente dal tempo pieno. Gli impiegati che lavorano in più dipartimenti sono assegnati ad un unico dipartimento; ** Sono stati esclusi i docenti cantonali ed il personale avventizio impiegato in base al "Regolamento sul personale ausiliario"; *** Organizzazione sociopsichiatrica cantonale (OSC).

Source: "Rendiconto del Consiglio di Stato", Repubblica e Cantone del Ticino, Bellinzona; Ustat, ultima modifica: 11.05.2012; T_180405_01C

L'administration tessinoise est organisée depuis la réforme de 1992 en unités hiérarchiques à quatre niveaux: «*dipartimenti*» (départements), «*divisioni*» (divisions), «*sezioni* » (sections), «*aree*» (correspondant à des espaces régionaux d'intervention composés d'employés cantonaux) et «*uffici*» (offices)⁹. La plupart des autres cantons connaissent une organisation à deux ou trois niveaux de subordination: divisions (Abteilungen) (AG, TI), services (Dienstelle) (FR, LU, NE, VS) et offices (Ämter, uffici) (AG, FR, GR, NE, TI).

La police constitue dans tous les cantons une unité administrative à part entière, subordonnée généralement au département de justice et police.

T1 Typologie des structures administratives selon le canton 2008-2012

| | Ticino | Argovie | Fribourg | Gaubünden | Luzern | Neuchâtel | Valais |
|---|--------------|--------------|------------|-------------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| 1 | Dipartimenti | Departemente | Directions | Departemente | Departemente | Départements | Départements |
| 2 | Divisioni | Abteilungen | Services | Ämter | Dienstelle | Services | Services |
| 3 | Sezioni | Ämter | (Offices) | (Cercles) ¹⁰ | (Ämter) ¹¹ | Offices | |
| 4 | Uffici, Aree | Dienstelle | | | | | |
| 5 | | Bezirke | | Bezirke | | | Districts |

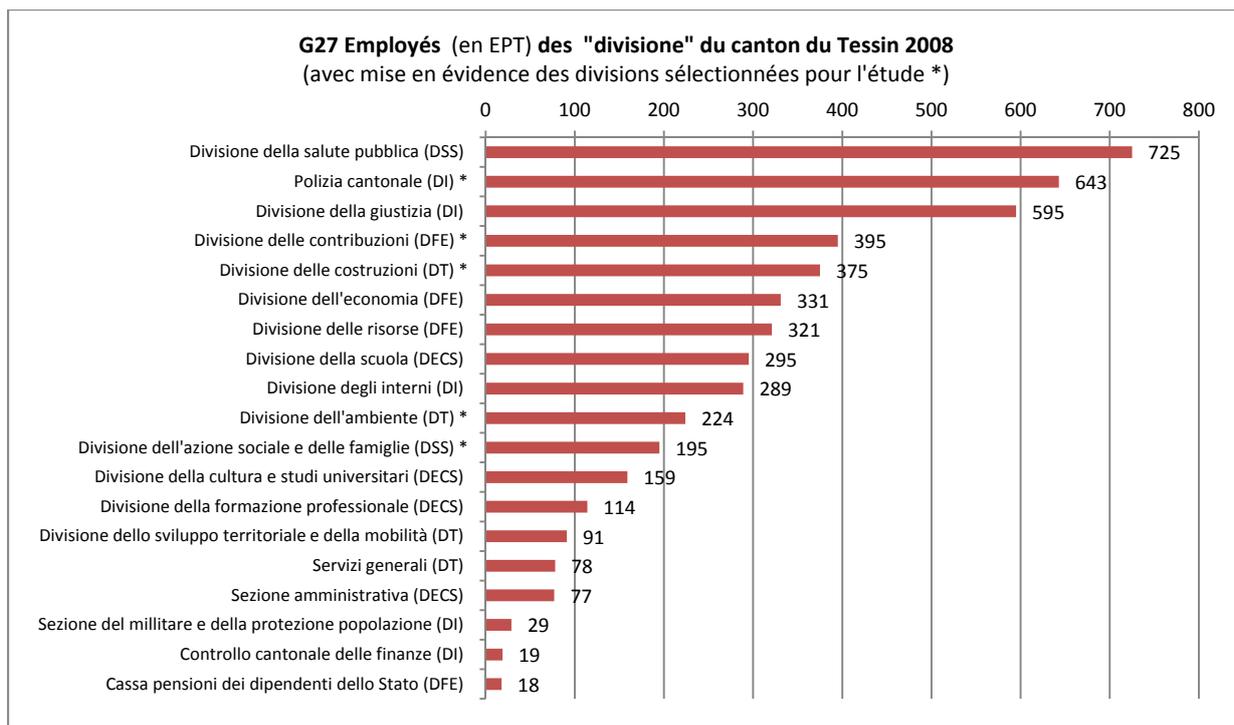
Sources: BADAC; site des cantons.

Les résultats de l'ESAC08 nous renseignent concernant la distribution des emplois pour le premier niveau de subordination dépendant des chefs de départements. Pour le Tessin, on obtient ainsi 19 unités de premier niveau, dont 13 «*divisioni*», la plus grande étant la *divisione della salute pubblica* (725 EPT). La *polizia cantonale* suit en 2^e position avec 643 EPT, devant la *divisione della giustizia* (595 EPT), la *divisione delle contribuzioni* (395 EPT) et la *divisione delle costruzioni* (375 EPT). Nous trouvons plus loin la *divisione dell'ambiente* (224 EPT) et la *divisione dell'azione sociale e delle famiglie* (195 EPT) (G27).

⁹ Les «*aree*» se trouvent hiérarchiquement au même niveau que les «*uffici*» (DFE-RR 23.5.2013).

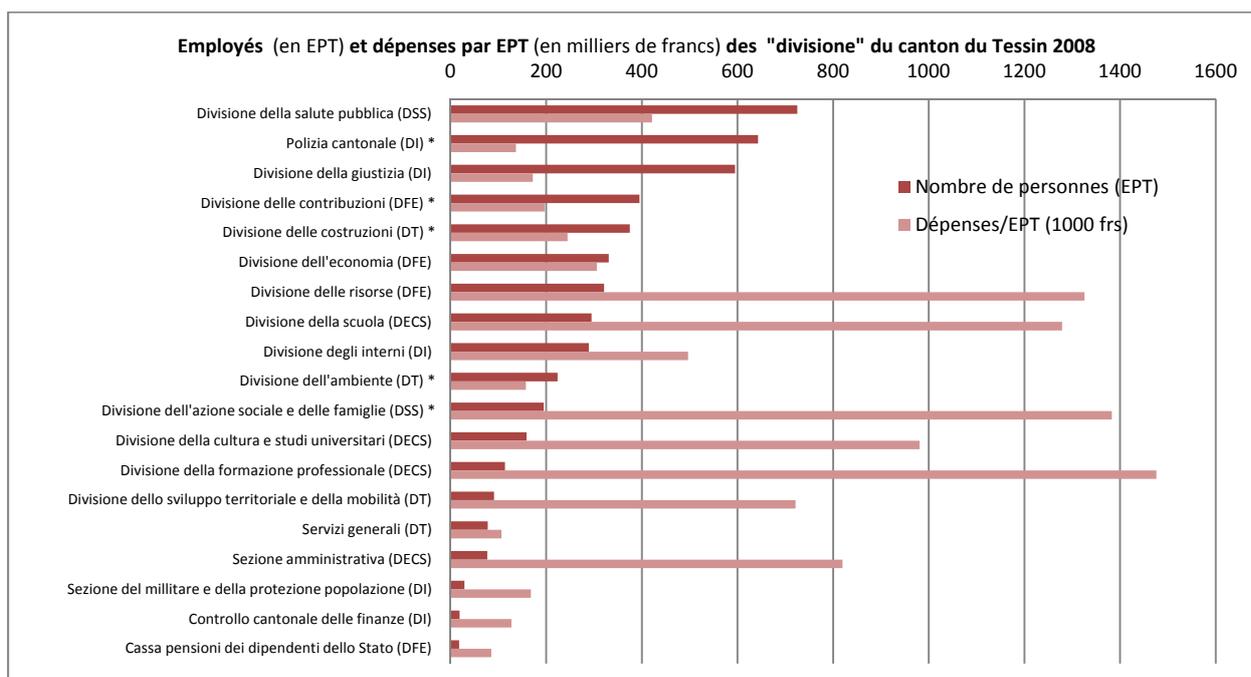
¹⁰ Groupe de communes, en voie de disparition au profit d'un renforcement des autorités de district, voire de nouvelles régions administratives (réforme en cours).

¹¹ Seulement pour le département de la Justice et de la sécurité.



Source: BADAC-ESAC08; © Badac. NB. Comme le sous-titre l'indique, les astérisques servent à mettre en évidence les divisions de l'ESAC correspondant aux secteurs d'activités retenus dans le cadre de cette étude.

Le graphique 28 présente, outre les effectifs, les dépenses de fonctionnement par EPT. Cet indicateur estime la grandeur du portefeuille à disposition des différentes divisions avec, pour les plus grandes divisions de l'administration centrale régaliennne des dépenses par EPT généralement plus faibles que pour les unités fournissant des prestations destinés aux ménages ou à l'économie comme l'instruction publique, la formation professionnelle, la construction des routes, la gestion du parc immobilier ou l'action sociale.



Source: BADAC-ESAC08; © Badac. NB. Les astérisques servent à mettre en évidence les divisions de l'ESAC correspondant aux secteurs d'activités retenus dans le cadre de cette étude.

Secteurs sélectionnés pour le Benchmarking fonctionnel

Cette partie est consacrée à la présentation des sept secteurs sélectionnés en comparant les effectifs et les dépenses de fonctionnement par EPT du Tessin avec les six autres cantons. Il convient dès lors de trouver les activités correspondantes, sachant que chaque canton s'organise de manière indépendante avec des structures et des degrés de décentralisation divers. L'échantillon à comparer se compose ainsi théoriquement de sept services multiplié par sept cantons, soit 49 unités administratives. Le challenge à ce stade est de trouver un moyen afin de comparer au mieux ces types d'activités étatiques non standardisées et partiellement harmonisées, parfois via des accords concordataires. Les résultats de la BADAC ainsi que les recherches supplémentaires que nous avons effectuées auprès des cantons pour cette étude, nous permettent de dresser le tableau suivant:

T2 Tableau de concordances des sept secteurs/services sélectionnés 2008-2012 (TI, AG, FR, GR, LU, NE, VS)

| Id | Secteurs / unités sélectionnés par le canton du Tessin (Divisioni, sezioni, uffici) | DPT -TI | Correspondants en Suisse romande: FR, NE, VS (Services) | Correspondants en Suisse alémanique: AG, GR, LU (Ämter; Dienststelle) | Codes |
|----|---|---------|--|---|-------|
| 1 | Polizia cantonale | DI | Police(s) cantonale (s) | Kantonspolizei(en) | POLI |
| 2 | Sezione della circolazione | DI | FR Office de la circulation et de la navigation NE Service des automobiles et de la circulation VS Service de la circulation routière et de la navigation | AG, GR, LU Strassenverkehramt | CIRC |
| 3 | Divisione delle costruzioni ¹² | DT | FR, NE Service des ponts et chaussées VS Service des routes et des cours d'eau | AG Verkehrinfrastruktur GR Tiefbauamt (Zentralverwaltung u. Bezirkstiefbauämter) LU Verkehr u. Infrastruktur | ROUT |
| 4 | Sezione della logistica | DFE | FR Service des bâtiments NE Service de la gérance des immeubles ; VS Service des bâtiments, monuments et archéologie | AG, LU Dienststelle Immobilien; GR Hochbauamt | IMMO |

¹² Couvrant les activités de gestion et d'entretien des routes cantonales: a) «Strade cantonali»: il s'agit du CRB 781, 782 et 783. Le CRB 782 correspond à « l'area esercizio e manutenzione », tandis que les CRB 781 et 783 («costruzione e conservazione» des routes cantonales) sont représentés par « l'area supporto e coordinamento», «area operativa sopra e sottoceneri» s'occupant aussi des routes nationales. Les coûts sont reparti chaque mois avec une comptabilité analytique : - Circulation: portion des contrôles des voitures effectués par TCS = +/- 20% ; - Circulation: portion des amendes traitées: la police s'occupe des amendes d'ordres («multe disciplinari»), chaque année 80'000.-, tandis que l'office juridique de la «sezione della circolazione» traite 35'000 procédures ordinaires.

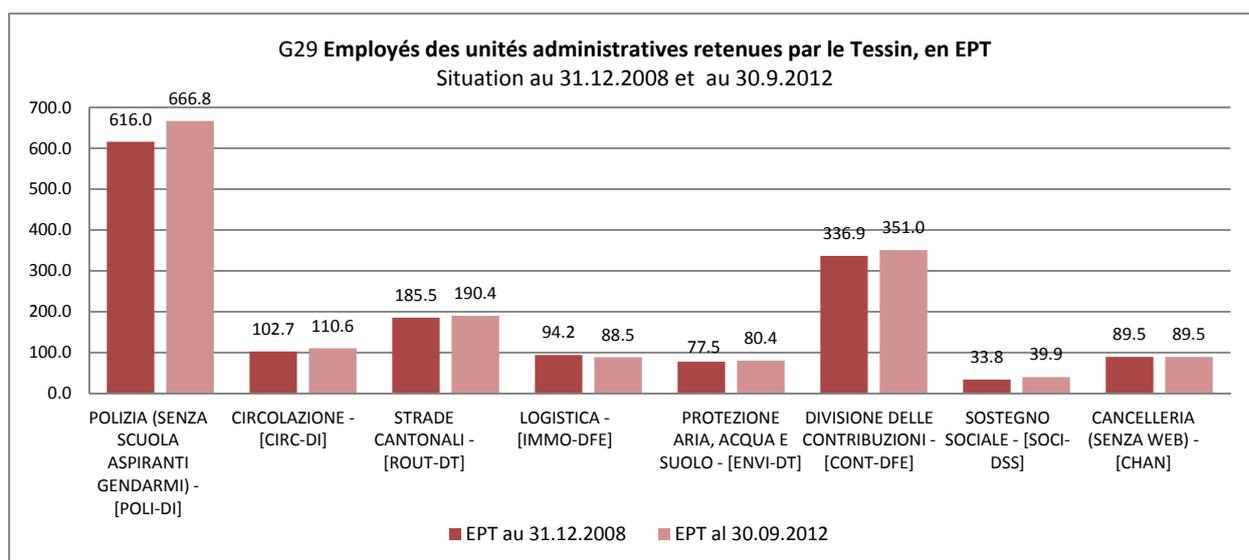
NB. Le Tessin et le Valais constitueraient une exception par rapport à tous les autres cantons, car l'office juridique est soumis à l'office de la circulation, tandis que dans les autres cantons il est soumis au pouvoir juridique (Source: TI-DFE, RR).

| Id | Secteurs / unités sélectionnés par le canton du Tessin (Divisioni, sezioni, uffici) | DPT -TI | Correspondants en Suisse romande: FR, NE, VS (Services) | Correspondants en Suisse alémanique: AG, GR, LU (Ämter; Dienstelle) | Codes |
|----|---|---------|---|---|-------|
| 5 | Sezione per la protezione dell'aria, dell'acqua e del suolo | DT | FR Service de l'environnement (+lacs & cours d'eau) NE, VS Services de la protection de l'environnement | AG, LU Amt für Umweltschutz GR Amt für Natur und Umwelt | PROT |
| 6 | Divisione delle contribuzioni | DFE | FR, NE, VS Service (cantonal) des contributions | AG Steueramt GR Steuerverwaltung LU Dienstelle Steuer | CONT |
| 7 | Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento | DSS | FR, NE, VS Services de l'action sociale | AG Soziale Sicherheit („Sozialdienst“) ¹³ GR Sozialamt LU Dienstelle Soziales u. Gesellschaft | SOCI |

Sources: Canton du Tessin; BADAC-ESAC08; sites des cantons.

Les dénominations se déclinent ainsi en trois langues différentes (italien, français et allemand), selon différents types de structures subordonnées, trois pour le Tessin: *divisioni, sezioni, uffici*, ces dernières correspondant aux *offices et services* des cantons romands, aux *Ämter* et *Dienstelle* pour les cantons alémaniques. Nous avons ainsi retrouvé les domaines et services similaires pour tous les cantons, avec parfois des appellations différentes, excepté pour la police. En français, le terme de services est le plus utilisé alors que les cantons alémaniques sont partagés entre les appellations d'Ämter et de Dienstelle (offices et services).

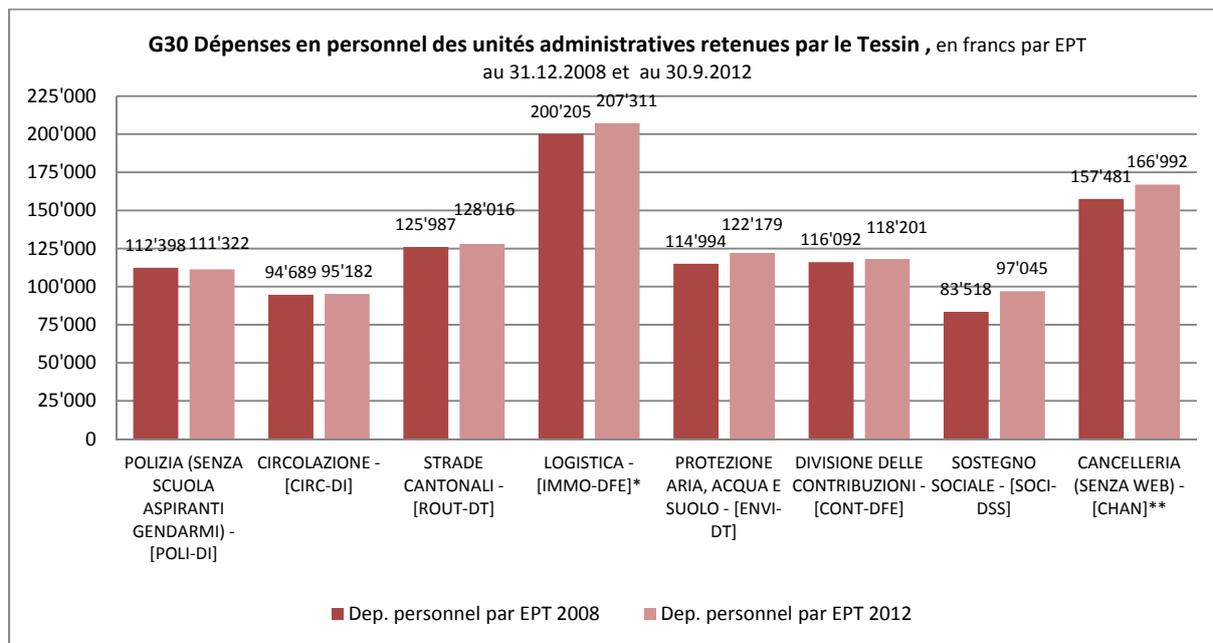
Voici les résultats fournis par le DFE pour les services retenus aux 31.12.2008 et pour le 30.9.2012.



Source: Canton du Tessin (DFE).

¹³ „Der Kantonale Sozialdienst ist primär Ansprechpartner und Berater für die Gemeinden und weitere Institutionen, die sich mit Fragen der Sozialhilfe, der Opferhilfe und mit Asylfragen beschäftigen. Zuständig für die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger bei der Umsetzung der öffentlichen Sozialhilfe und der sozialen Prävention sind die Gemeinden“ (Source: <https://www.ag.ch/de/dgs/gesellschaft/soziales/soziales.jsp>).

Nous constatons que la police, sans les aspirants, constitue le plus gros service de l'AP tessinoise avec 667 EPT au 30 septembre 2012, soit 51 de plus qu'au 31 décembre 2008 (G29). La deuxième plus grosse unité couvre la division des contributions avec 351 EPT au 30.9.2012, soit près de 14 EPT de plus qu'au 31.12.2008. Suivent les routes cantonales avec 190 EPT (+4), la section de la circulation (111 EPT ; +8), la gestion du parc immobilier (88,5 EPT; -6), la protection de l'environnement (80,4 EPT ; +3), et le soutien social (40 EPT; +6).



Source: Canton du Tessin (DFE).

NB. *Inclus sept millions pour le personnel de nettoyage des bureaux ;

** Inclus deux millions pour les groupes parlementaires.

Le graphique G30 présente l'évolution des dépenses pour le personnel par EPT entre 2008 et 2012 en deux paliers: élevé pour la gestion du parc immobilier (IMMO ; inclus sept millions pour le personnel de nettoyage des bureaux) et pour la chancellerie (inclus deux millions pour les groupes parlementaires); nettement plus faible pour les autres types de services. Les dépenses les plus importantes touchent en effet la section de la logistique, avec 200'000 frs par EPT, devant la chancellerie, avec environ 160'000frs par EPT. Ces deux services possèdent aussi le personnel le plus qualifié, composé pour la logistique essentiellement d'ingénieurs et d'architectes, alors que les organes d'état-major de la chancellerie recrutent surtout des juristes et du personnel universitaire hautement qualifié.

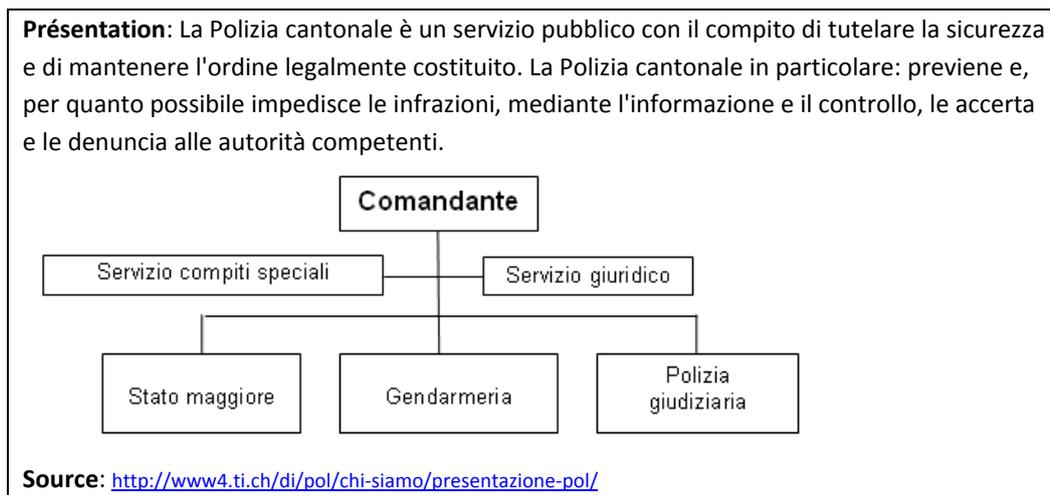
Voyons maintenant les résultats par service, en comparaison avec les six autres cantons, en précisant pour le canton du Tessin le rattachement au département de tutelle, le périmètre pris en compte, avant de présenter l'organisation générale en nous basant sur les informations disponibles via les sites des cantons, afin de livrer le benchmarking fonctionnel.

1. TI-DI, Polizia cantonale (POLI)

Dipartimento delle istituzioni (DI): <http://www4.ti.ch/di/>

Périmètre: Tous les services. Assurer la sécurité du territoire et des frontières (en collaboration avec la Confédération).

Degré de décentralisation: partielle, réforme des polices communales en cours depuis le 1.1.2013. NB. Il y a des accords entre communes et canton pour la formation et l'équipement: les communes payent 1.5 millions par année dans le cadre de contrats de prestations.



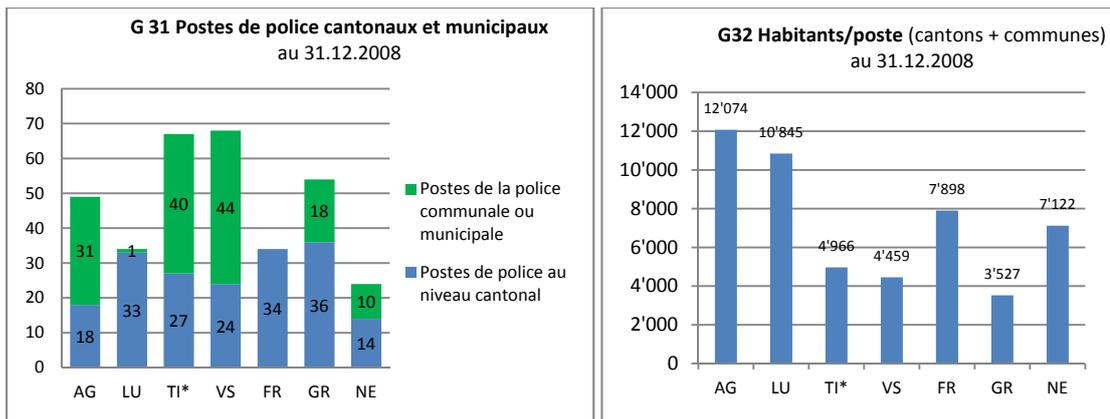
« La police cantonale (tessinoise) est un service public chargé d'assurer la sécurité et le maintien de l'ordre public en vertu de la législation en vigueur. Elle cherche à prévenir et empêcher les infractions et est chargée de l'information et du contrôle, rendant compte des événements, tout en les dénonçant aux autorités compétentes» (traduction approximative de l'auteur ; v. version originale dans l'encadré ci-dessous).

Au 31.12.2008, selon la BADAC, le canton du Tessin comptait 27 postes de police cantonale. A cela s'ajoutait 44 postes de proximité au niveau communal (G31)¹⁴. Seul le canton du Valais présentait un tel niveau de décentralisation des infrastructures de sécurité publique.

L'Argovie possédait également un nombre élevé de postes municipaux, alors que les Grisons et Neuchâtel étaient nettement plus cantonalisés. Deux cantons (LU et FR) possédaient uniquement une police cantonale.

Le nombre de postes cantonaux et municipaux au Tessin (67), en Valais (68) et dans les Grisons (54), trois cantons frontières, apparaît comme élevé. Dès lors, l'indicateur du nombre d'habitants par poste de police est d'autant plus faible pour ces trois cantons alpins (<5000). A Neuchâtel, Fribourg, Argovie et Lucerne, le nombre de personnes ramenées au total des postes de police est beaucoup plus élevé (>7000 pour les deux premiers et >10'000 pour les deux derniers) (G32).

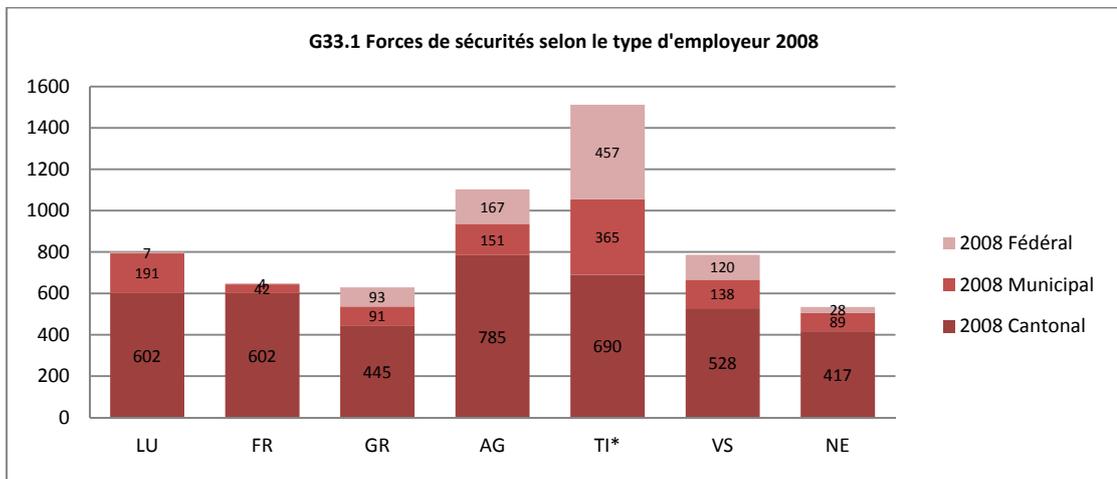
¹⁴ A noter que cette image n'est plus totalement actuelle vu que la police tessinoise est en train de vivre une réorganisation des structures policières (Cf. Loi sur la police du canton du Tessin).



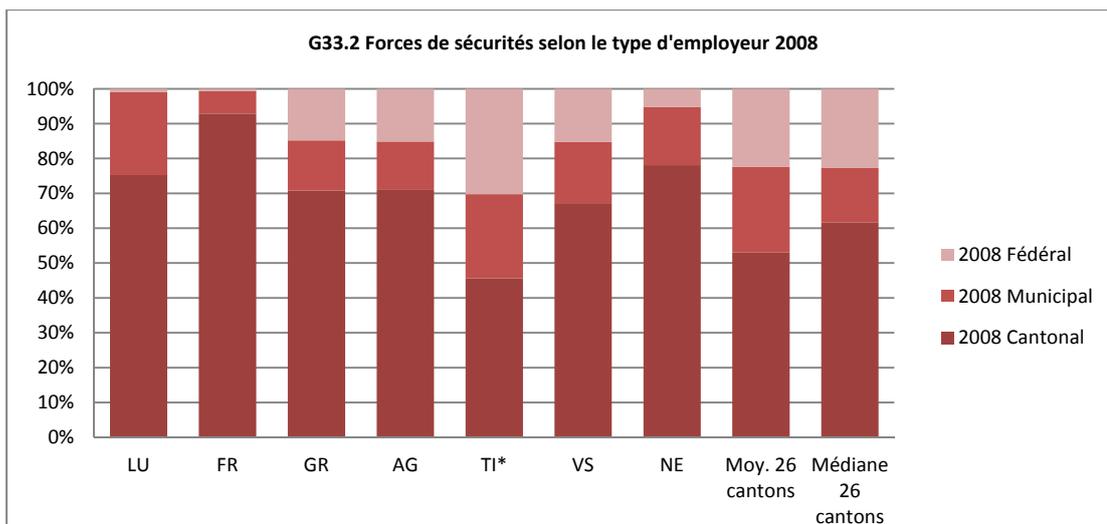
Source: BADAC-ESAC08 / *Posti di Polizia*: <http://www4.ti.ch/?id=3559>;

NB. Classement de tous les graphiques suivants dans l'ordre décroissant de la population résidente des cantons.

Les effectifs des forces d'ordre public et de sécurité (en EPT) apparaît comme élevé au Tessin quelque soit le type d'employeur¹⁵. Ainsi, le RFE relève pour 2008, 690 EPT pour l'employeur cantonal, 459 pour la Confédération et 369 pour les communes, soit un total de 1512 EPT, loin derrière l'Argovie (1103 EPT) (G33.1). Les personnes employées par la Confédération (essentiellement des gardes-frontières) sont nombreuses au Tessin représentant 30% du total des effectifs d'ordre et de sécurité pour cet employeur, bien au dessus des autres cantons de l'échantillon et de la moyenne des autres cantons (22%) (G33.2). La part des agents municipaux est également importante, représentant près du quart des actifs de la sécurité publique au Tessin, juste au dessus de la moyenne suisse.



¹⁵ Ces indicateurs, construits par la BADAC, se basent sur les données du Recensement fédéral des entreprises de l'OFS (NOGA 2008: 8424 "Activités d'ordre public et de sécurité"), complétés par les données de la BADAC. Ils font actuellement l'objet d'une consultation auprès des cantons. NB1. Ce genre comprend l'administration et le fonctionnement des forces de police régulières et des forces auxiliaires financées par les pouvoirs publics ainsi que la police des ports, de la police des frontières et des autres forces de police spécialisées, notamment dans la surveillance de la circulation, l'enregistrement des étrangers et la tenue des fichiers des personnes arrêtées. NB2. Pour l'administration publique, les chiffres de 2005 indiquent une hausse du nombre d'emplois par rapport à 2001. Cette hausse est en partie due à des changements de méthode dans la collecte des données, ainsi qu'à une redéfinition des catégories de salariés prises en considération. Un recours accru aux systèmes centralisés de gestion du personnel a permis d'affiner les données sur les effectifs. Il n'est pas possible de quantifier avec précision les conséquences des diverses adaptations apportées ces dernières années. Celles-ci pourraient expliquer jusqu'à un tiers de l'augmentation du nombre d'emplois observée entre 2001 et 2005. (Source: OFS: N° 0351-0612-80, 30.11.2006).

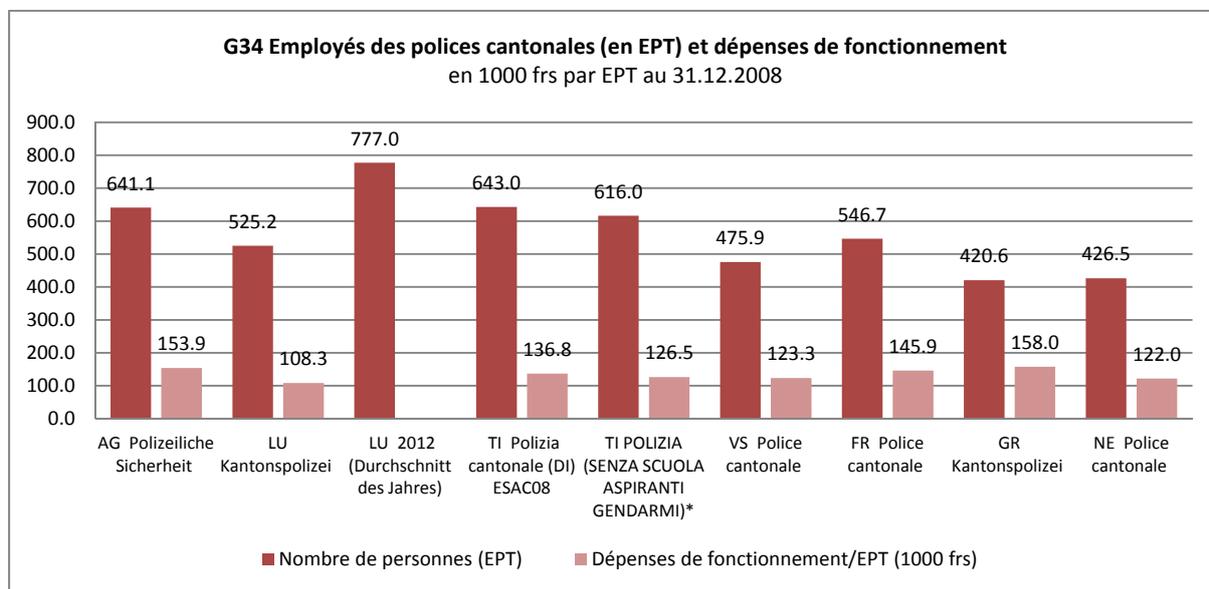


Source: OFS-RFE08.

Le graphique de benchlearning présente uniquement les résultats des polices cantonales, dans l'ordre décroissant de la population résidante, permettant de mesurer ainsi l'impact ou non de la démographie.

Benchlearning POLICE (POLI)

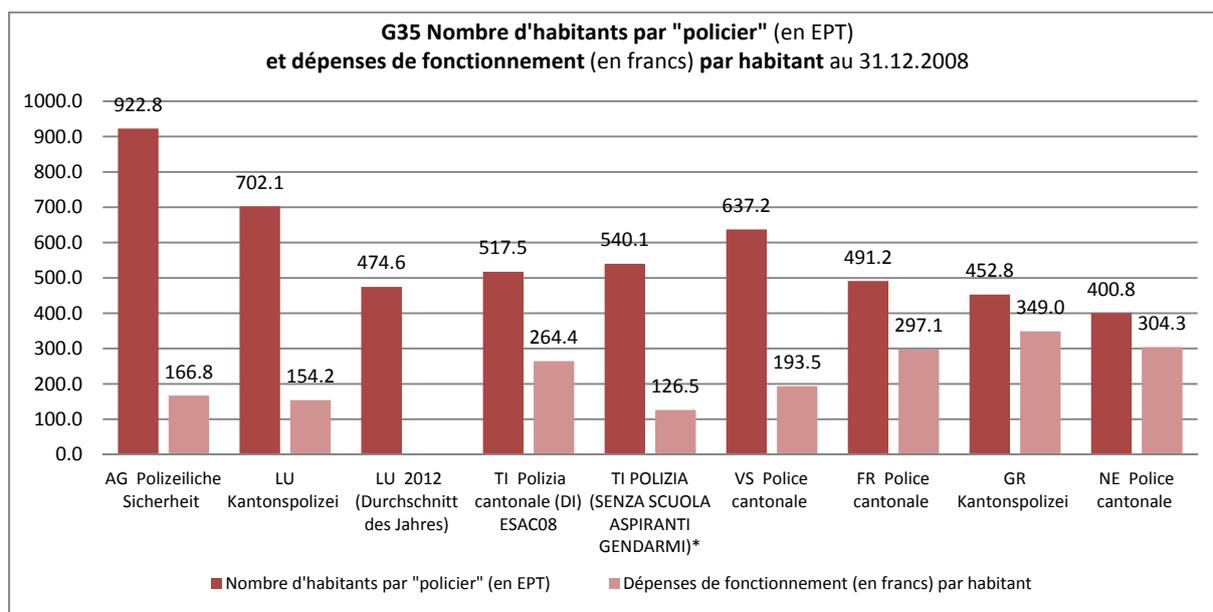
En terme d'effectifs et au 31.12.2008, la police cantonale tessinoise apparaît à un niveau relativement élevé par rapport aux autres cantons de l'échantillon avec 643 EPT (aspirants compris; 616 EPT sans les aspirants), au même niveau qu'Argovie, pourtant nettement plus peuplée.



Sources: Badac-ESAC; TI-DFE. *Frais de personnel uniquement.

Sur ce total, environ dix postes sont alloués à des missions de surveillance des frontières dans le cadre d'un mandat de prestation avec la Confédération (DFE-RR 23.5.2013). Faute de moyen, nous n'avons pas pu vérifier que de tels contrats avaient été passés entre la Confédération et d'autres cantons.

Suivent dans l'ordre décroissant les effectifs des polices cantonales de Fribourg et de Lucerne se caractérisant pour cette dernière par un essor particulièrement marqué ces dernières années (+134 à Lucerne pour atteindre 777 EPT en 2012; Source: www.lu.ch). Cette tendance à l'augmentation des effectifs policiers depuis 4-5 ans est confirmée par d'autres sources, telle que la statistique de la Conférence des commandants des polices cantonales (CCPC/KKPK), laquelle vient de publier les derniers chiffres disponibles pour 2011-2013¹⁶. Les dépenses de fonctionnement par EPT, quant à elles, étaient relativement homogènes entre les cantons avec, toutefois, un niveau plus élevé aux Grisons et en Argovie, alors que le Tessin se trouvait dans la moyenne des autres cantons.



Sources: BADAC-ESAC08; OFS-ESPOP; TI-DFE.

NB1. Polices cantonales uniquement.

NB2. Dépenses 2012 pour Lucerne non disponibles en ligne.

NB3. La différence d'environ 50% du niveau des dépenses pour le Tessin entre les résultats de l'ESAC08 et les données TI-DFE s'explique par le fait que le deuxième résultat tient compte uniquement des dépenses en personnel, alors que le premier inclut toutes les dépenses de fonctionnement. La différence entre l'ESAC08 et TI-DFE indique ici une sous-estimation significative pour l'ESAC08.

Pour ce qui est du nombre d'habitants par policier, celui-ci était le plus élevé en Argovie, à Lucerne et en Valais, alors qu'il se situait à un niveau nettement plus faible dans les autres cantons au 31.12.2008. Les dépenses de fonctionnement par habitant étaient, quant à elles et en 2008, plus élevées dans les cantons ayant opté pour la concentration totale ou partielle des polices au niveau cantonal (FR, GR, NE). Rappelons ici que la centralisation (transfert de compétence des cantons vers la Confédération ou des communes vers les cantons), mais aussi des projets de fusions de polices cantonales, comme par exemple entre le Jura et Neuchâtel, font actuellement l'objet d'âpres discussions et négociations au niveau des autorités. La cantonalisation a pour objectif de créer des synergies entre les différentes polices locales et cantonales, de professionnaliser les acteurs et les processus, de renforcer les collaborations et de renforcer la police judiciaire.

¹⁶ Cf. <http://www.kkpk.ch/fr/organisation/facts-figures> ; +2,3% depuis 2011 (+383 EPT), avec un record pour le Jura (+15,8%) et le Valais (+11,7%), in : 24h, 3.6.2013. Selon cette source, les effectifs de la police cantonale tessinoise atteindraient 590 EPT (Pol. I-IV) en 2012 et 600 en 2013 (+11% par rapport aux 540 EPT dénombrés au 31.12.2008).

Les liens suivants présentent les spécificités des polices cantonales dans l'ordre alphabétique des cantons (AG, FR, GR, LU, NE, VS) sur la base des informations disponibles via les sites officiels (état au 30.5.2013).

Lien vers les services similaires des autres cantons (POLI)

26 cantons: <http://polizei.ch/fr>

Les derniers chiffres des effectifs viennent d'être publiés par la CCPS/KKPKS :

<http://www.kkpkps.ch/fr/organisation/facts-figures>

Web-AG: Kantonspolizei

„Sicherheit bedeutet Lebensqualität, ob zu Hause, im Alltag oder im Strassenverkehr. **Rund 600 Kantonspolizistinnen und -polizisten** sorgen zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen der Regionalpolizeien täglich dafür, dass sich die Aargauer Bevölkerung sicher und wohl fühlen kann. Für Kriminelle soll unser Kanton ein hartes Pflaster bleiben!“

Source: https://www.ag.ch/de/dvi/kantonspolizei/kapo_auftrag/kapo_auftrag.jsp

Web-FR: Police cantonale

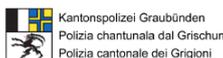
« **Mission:** La police cantonale fribourgeoise (Pol) a pour mission générale d'assurer la sécurité publique, le maintien de l'ordre et l'observation des lois. Elle est au service de la population et des autorités. **Organisation :** La gendarmerie est organisée en **trois centres d'intervention**. **Chaque centre possède une police mobile et une police de proximité**. La police de proximité s'étend désormais à l'ensemble du canton. La gendarmerie dispose en outre d'une police de la circulation et de la navigation et d'un groupe d'intervention ; **La police de sûreté** accomplit les tâches de police criminelle. Elle exerce la police judiciaire dans les affaires dont l'importance, la complexité ou la nature particulière exigent son intervention. Elle assume en outre des tâches dans le domaine de l'aide aux victimes. **Les services généraux** assument les tâches logistiques de la police cantonale. Ils sont en charge notamment du centre d'engagement et d'alarmes, de l'informatique et des télécommunications ainsi que de l'habillement et de l'équipement ». **Source:**

http://www.fr.ch/dsj/fr/pub/securite/securite_police.htm

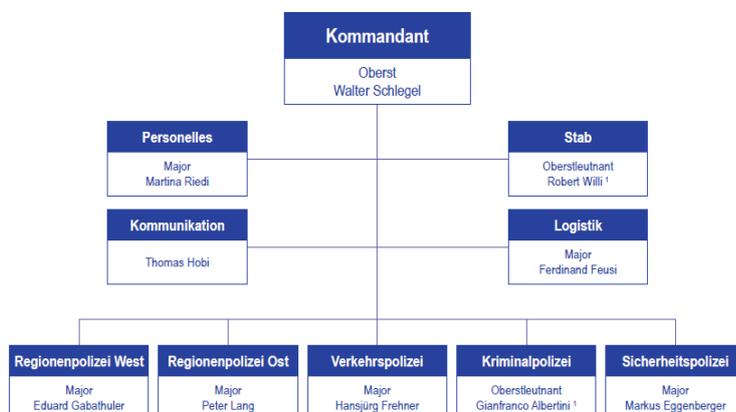
Web-GR: Kantonspolizei

„Sicherheit in Graubünden, für Bewohnerinnen und Bewohner, für Feriengäste, Kongressteilnehmende und Durchreisende, **Ruhe und Ordnung für alle**. Dafür sorgen die Kantonspolizistinnen und Kantonspolizisten. Tag und Nacht, jahraus jahrein, bei jedem Wetter, auf Passstrassen wie auf Autobahnen, in Stadt und Land, in Berg und Tal. Jederzeit und überall sind sie bereit für Hilfestellungen, Rettungsaktionen, Ermittlungen, Kriminalitätsbekämpfung und Präventionsmassnahmen. Immer steht der Mensch im Zentrum. Die bürgernahe Polizei zeichnet sich durch Fach- und Sozialkompetenz aus. Kantonspolizistin, Kantonspolizist - ein herausfordernder Beruf zwischen vielen Spannungsfeldern, eine anspruchsvolle Aufgabe im Dienst unserer Gemeinschaft“.

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/kapo/ueberuns/organisation/Seiten/default.aspx>



Organigramm Kommando



¹ Stellvertreter des Kdt

(Stand: 01.09.2012)

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/kafo/ueberuns/organigrammkapo/Seiten/OrganigrammKantonspolizei.aspx>

Web-LU: Kantonspolizei

„Die Luzerner Polizei sorgt für die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Durch Information und andere geeignete Massnahmen trägt sie zur Verhütung von Straftaten und Unfällen bei. Sie wendet unmittelbar drohende Gefahren für die öffentliche Sicherheit und Ordnung sowie für Mensch, Tier und Umwelt ab und beseitigt die eingetretenen Störungen. Die Luzerner Polizei nimmt die Aufgaben der Sicherheits-, der Kriminal- und der Bereitschafts- und Verkehrspolizei wahr und erfüllt insbesondere Aufgaben der Strafverfolgung nach den Vorschriften des Gesetzes über die Strafprozessordnung. Ausserdem leistet Sie der Bevölkerung Hilfe in der Not“.

Source: http://www.polizei.lu.ch/index/wir_ueber_uns

Polizeikorps Mitarbeitende (Stichtag 31.12.2012): 840; **777 Vollzeitstellen** (Durchschnitt des Jahres). Source: http://www.polizei.lu.ch/index/wir_ueber_uns/zahlenundfakten.htm

Web-NE: Police cantonale

«Suite à l'acceptation par le Grand Conseil du projet de **modification de la loi sur la police, la police neuchâteloise s'est restructurée en profondeur. Le 1er sept. 2009**, elle abandonne son organisation territoriale fondée sur une conduite duale gendarmerie – police judiciaire et instaure un modèle de conduite intégrée sous un commandement unique. De nouveaux centres de responsabilité cantonaux sont créés à partir de ses prestations. Avec un effectif d'environ 400 policiers et assistants de sécurité publique, la police neuchâteloise continuera à terme l'unique force de police du canton au service de la population, des Communes et de l'Etat». Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=45>

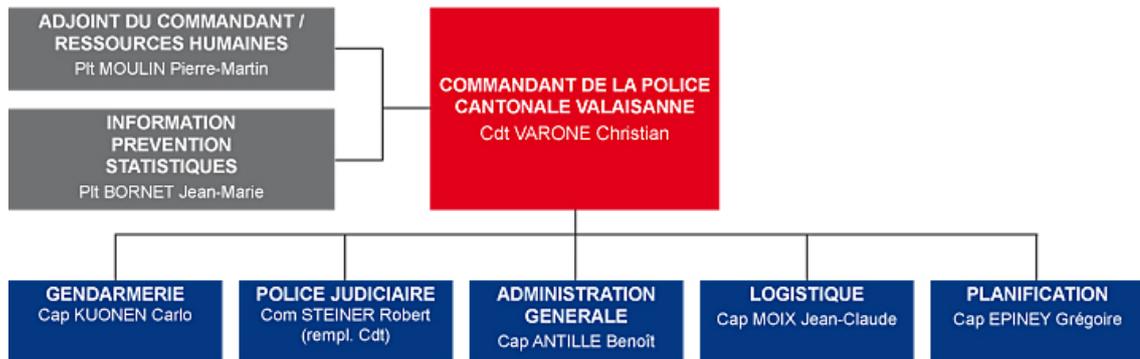
Web-VS: Police cantonale

NB. Pas d'orientation concernant les missions sur le site officiel du canton du Valais au 30.5.2013.

- QUOI: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=1984>

- 27 postes de polices (24 au 31.12.2008, selon la BADAC):

<http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=3666&Language=fr>



Source: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=3012&Language=fr&RefMenuID=0&RefServiceID=0>

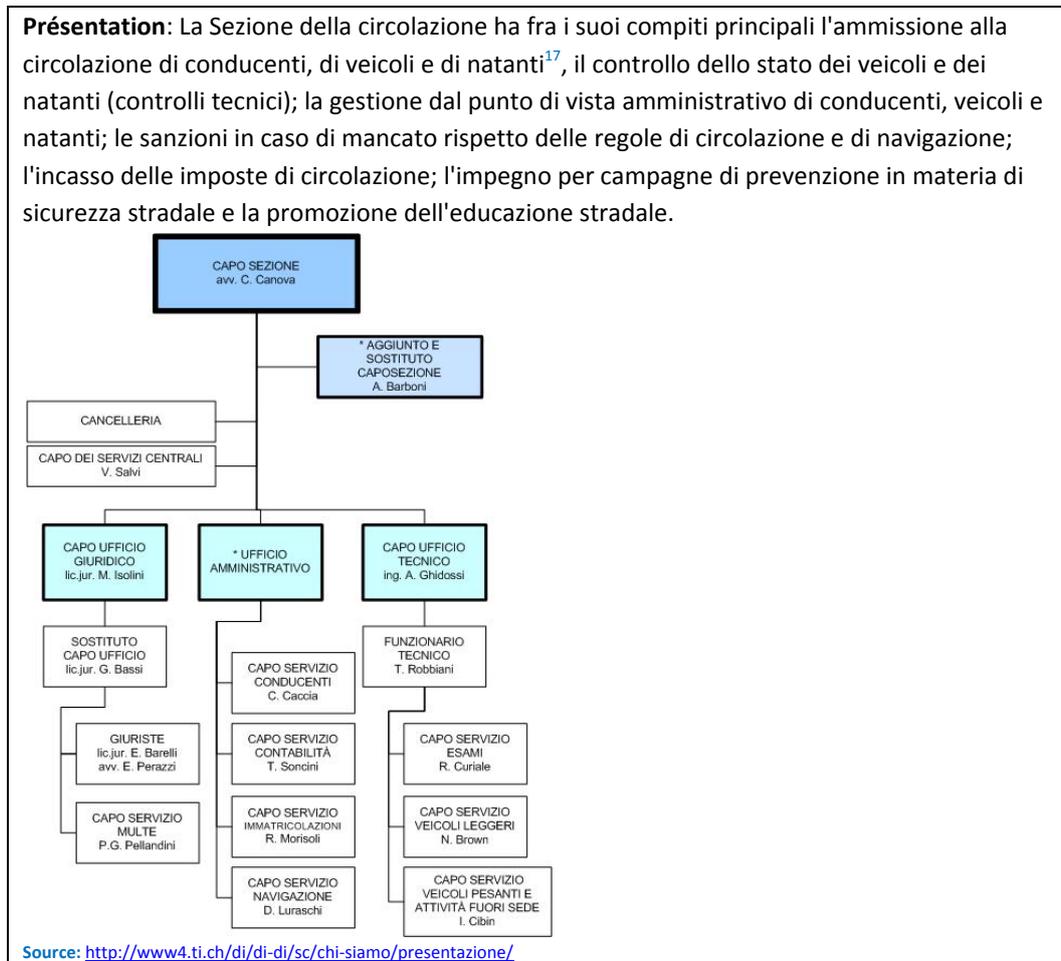
2. TI-DI, Sezione della circolazione (CIRC)

Dipartimento degli interni (DI): <http://www4.ti.ch/di/chi-siamo/presentazione/>

Divisione degli interni: <http://www4.ti.ch/di/di-di/sc/chi-siamo/presentazione/>

Périmètre : contrôle périodique des véhicules, plaques d'immatriculation, permis de circulation, amendes (pas toutes).

Degré de décentralisation/d'externalisation: entièrement de compétence cantonale, mais 20% des contrôles techniques de véhicules effectués via le TCS.



Les principales tâches de la section de la circulation ont trait au contrôle technique périodique des véhicules, aux tests antipollution, à l'admission des nouveaux conducteurs, à la gestion administrative des permis et plaques de contrôles, aux sanctions aux règles de la circulation (LCR), respectivement à l'encaissement des amendes administratives.

Une mission supplémentaire consiste à participer aux campagnes de promotion de la sécurité routière, activité qui n'existe pas forcément dans les autres cantons.

Il est important de préciser qu'environ 20% des contrôle de véhicules sont effectués via le TCS au Tessin, ce qui peut réduire la pression sur la *sezione della circolazione* et permet de maintenir deux antennes du TCS au Sud des Alpes, à Ambri et Rivera. Cette pratique semble également en vigueur dans d'autres cantons (par ex. en Argovie).

¹⁷ Bateaux à moteurs.

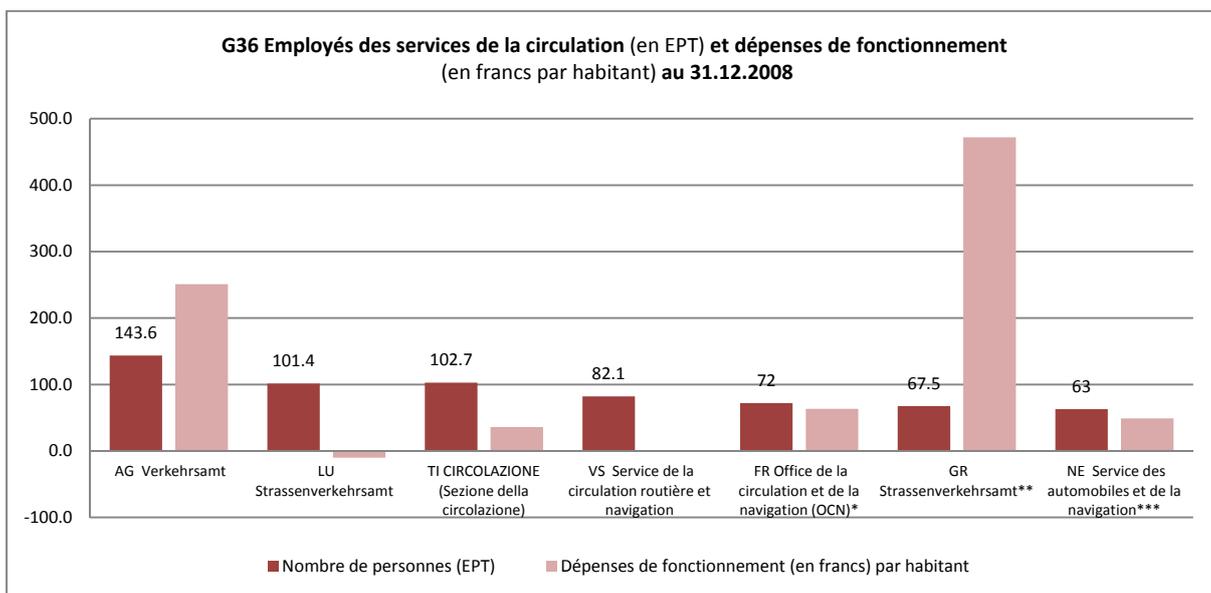
Situation dans les autres cantons (CIRC)

Les offices de la circulation de la plupart des cantons intègrent également un service lié à la navigation, même si cette précision n'est pas toujours explicite. La *sezione della circolazione* délivre donc les permis pour tous véhicules motorisés, quelque soit leur type. Mais elle assure les contrôles techniques uniquement pour les bateaux à moteur « natanti ». Dans deux cantons (FR, NE), les services de la circulation ont été transformés en établissements autonomes de droit public, forme juridique prévue pour les services de l'Etat à même de couvrir au moins 50% de leurs coûts de fonctionnement.

Les services comparables des autres cantons sont: *Strassenverkehrämter* (AG, GR, LU), les *Office* (FR)/*services de la circulation et de la navigation* (NE, VS) (cf. « liens vers les services similaires des autres cantons », page suivante).

Benchlearning CIRCULATION (CIRC)

La comparaison des services de la circulation montre un lien entre la taille de la population et les effectifs, avec un niveau plus élevé en Argovie (143,6 EPT) et plus bas à Neuchâtel (63 EPT), Grisons (67,5) et Fribourg (72). A Lucerne, les émoluments ont été inclus dans les calculs comme des entrées, raison pour laquelle le résultat par habitant est négatif. Par contre, les chiffres très élevés en terme de dépenses par habitant pour Argovie, mais encore davantage pour les Grisons, sont difficilement explicables, laissant présager des prestations et une organisation différente pour ces deux cantons.



Sources: BADAC-ESAC08; TI-DFE. NB. Pas de réponse pour les dépenses en Valais.

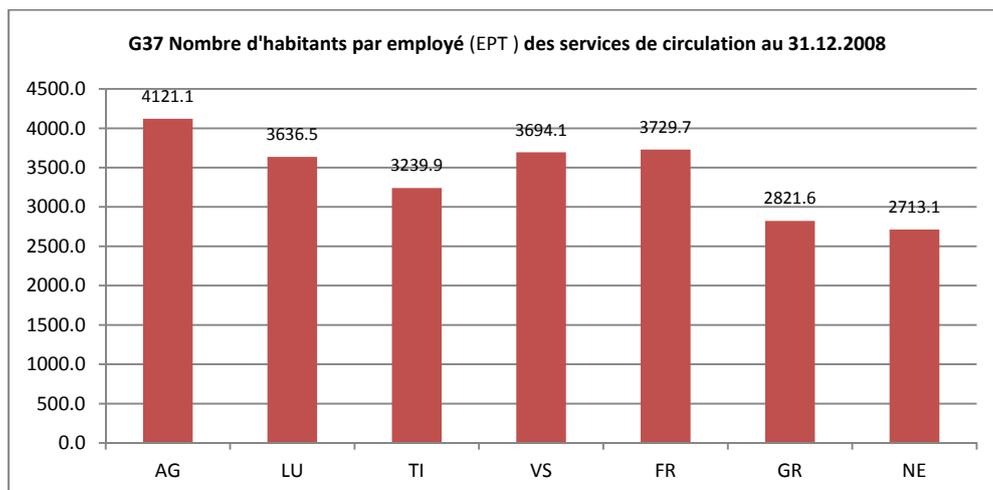
* Etablissement autonome de droit public de l'Etat de Fribourg. Rattaché administrativement à la Direction de la sécurité et de la justice.

** Das Strassenverkehrsamt ist in drei Abteilungen gegliedert und hauptsächlich zuständig für die Fahrzeug-, Führer- und Schiffszulassung, die periodische Prüfung von Fahrzeugen und Schiffen sowie für den Erlass von Administrativmassnahmen.

*** Etablissement autonome de droit public (SCAN) depuis le 1^{er} janvier 2009.

Le rapport de la population aux employés des services de la circulation montre un poids plus faible pour le Tessin (3240 personnes par EPT) qu'il faudrait toutefois mettre en relation avec la densité de véhicules immatriculés, élevée au Sud des Alpes du fait de la topographie mais

aussi à cause d'un réseau ferré moins développé que dans d'autres cantons de l'échantillon, NE et VS mis à part.



Source: BADAC-ESAC08 / ESPOP ; Cantone Ticino.

Liens vers les services similaires des autres cantons

Web-AG: Strassenverkehrsamt

Leistungen: „Zulassung von Personen und Fahrzeugen zum Strassenverkehr; Zulassung von Schiffen und Schiffsführern; Erstellung von Führer- und Fahrzeugausweisen und Bewilligungen; Abnahme von theoretischen und praktischen Führerprüfungen aller Kategorien; Durchführung von Fahrzeugprüfungen aller Kategorien“

Source: <https://www.ag.ch/de/dvi/strassenverkehr/strassenverkehr.jsp>

Web-FR: Office de la circulation et de la navigation (OCN)

L'Office de la circulation et de la navigation (OCN) est devenu un établissement autonome de droit public de l'Etat de Fribourg en 1997. Il est rattaché administrativement à la Direction de la sécurité et de la justice. **Mission:** L'OCN est en charge de l'admission des conducteurs et des véhicules à la circulation routière. On dénombre dans le canton de Fribourg près de 200'000 conductrices et conducteurs ainsi qu'un nombre équivalent de véhicules. Le domaine de la navigation (admission des conductrices et conducteurs et des bateaux) fait également partie des attributions de l'OCN. L'OCN exécute la perception des impôts sur les véhicules et les bateaux pour le compte du canton de Fribourg. **Il réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 17 millions de francs et compte 80 collaboratrices et collaborateurs.** Le siège principal se trouve à Fribourg; **deux succursales sont implantées à Bulle et à Domdidier.**

Domaines d'activité : Conducteurs/trices : Délivrance des permis d'élève et des permis de conduire, exécution d'examens théoriques et pratiques ; Véhicules : Contrôles techniques lors de la première mise en circulation ainsi que contrôles périodiques et expertises. Etablissement des permis de circulation et délivrance des plaques de contrôle ; Divers : Autorisations pour transports spéciaux et manifestations sportives, délivrance de permis de conduire les bateaux et des permis de navigation, cours de prévention, mesures administratives. Source: http://www.fr.ch/dsj/fr/pub/dsj_presentation/dsj_services/dsj_circulation.htm

Web-GR: Strassenverkehrsamt

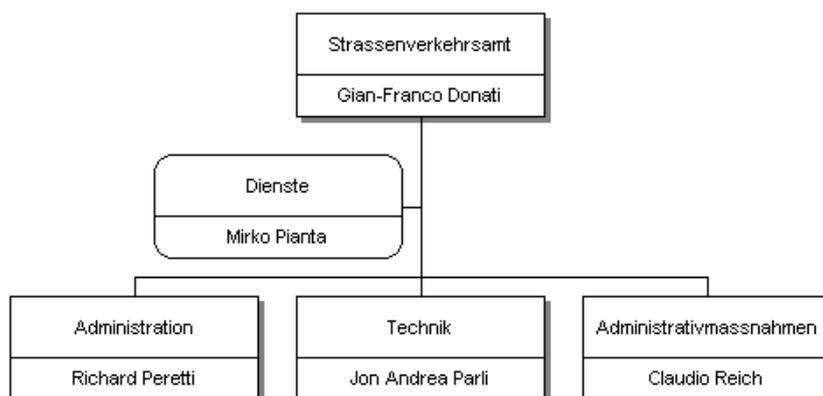
„**Unsere Aufgaben:** Das Strassenverkehrsamt ist in drei Abteilungen gegliedert und hauptsächlich zuständig für die Fahrzeug-, Führer- und Schiffszulassung, die periodische Prüfung von Fahrzeugen und Schiffen sowie für den Erlass von Administrativmassnahmen.

Die Abteilung Administration: stellt Lernfahr- und Führerausweise aus; tauscht ausländische in schweizerische Führerausweise um; immatrikuliert Fahrzeuge und setzt diese ausser Verkehr; deponiert und verkauft Kontrollschilder und

stellt Rechnung für Gebühren und Verkehrssteuern. **Die Abteilung Technik:** führt die periodischen Kontrollen der Fahrzeuge durch; nimmt die Führerprüfungen ab; erlässt Sonderbewilligungen für Ausnahmetransporte; teilt Händlerschilder zu; stellt Schiffs- und Schiffsführerausweise aus und

prüft periodisch die Schiffe. **Die Abteilung Administrativmassnahmen** ist zuständig für: die Verweigerung von Lernfahrausweisen; das Aussprechen von Verwarnungen und Ausweisentzügen und die Aberkennung ausländischer Führerausweise“.

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/stva/ueberuns/Seiten/Unsere%20Aufgaben.aspx>



Source : <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/stva/ueberuns/Seiten/Organigramme.aspx>

Web-LU: Strassenverkehrsamt

„Wir erbringen **folgende Leistungen:** Zulassung zum Strassenverkehr (Fahrzeugführer und Fahrzeuge); Zulassung zum Schiffsverkehr (Schiffsführer und Schiffe); Administrativmassnahmen (Verwarnungen und Ausweisentzüge); Erteilung von Sonderbewilligungen (Ausnahmetransporte, Ausnahmefahrzeuge, Sonntags- und Nachtfahrten); Bezug von kantonalen und eidgenössischen Verkehrsabgaben. Mit einem **ISO 9001: 2008 zertifizierten Qualitätsmanagement und standardisierten Arbeitsprozessen** stellen wir die Qualität unserer Dienstleistungen sicher. Unsere Inspektionsstelle für Strassen- und Wasserfahrzeuge ist von der Schweiz. **Akkreditierungsstelle (SAS)** akkreditiert«. Source: <http://www.strassenverkehrsamt.lu.ch/>

Web-NE: Service des automobiles et de la navigation (SCAN)

NB. Etablissement autonome de droit public depuis le 1.1.2009.

Notre mission: Le SCAN a la mission de contribuer activement à la sécurité routière et nautique en garantissant la circulation de véhicules et de bateaux sûrs et peu polluants, conduits par des conducteurs bien formés. Le SCAN s'engage à fournir des prestations de

qualité, orientées clients, facilement accessibles, tout en assurant un niveau de coût compétitif sur le plan national. En tant qu'établissement autonome du droit public de la République et Canton de Neuchâtel depuis le 1er janvier 2009, le SCAN fonctionne selon les modalités d'un mandat de prestations avec L'Etat de Neuchâtel, instigué par une loi le référant (loi du 24 juin 2008). L'objectif est de tendre vers une entreprise de qualité de services à l'écoute de ses nombreux clients privés et professionnels et ses partenaires professionnels. **124'000 véhicules immatriculés; 116'000 conducteurs; 4'000 permis d'élèves; 11'000 permis de conduire; 40'000 expertises véhicules/an; 40'000 permis de circulation et de navigation/an.**

Source: <http://www.scan-ne.ch/SCAN/scan-en-bref/Pages/default.aspx>

Web-VS: Service de la circulation routière et navigation
(pas d'information particulière sur le site officiel)

Source : <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=25009&Language=fr>

3. TI-DT-Divisione delle costruzioni (ROUT)

Dipartimento del territorio (DT): <http://www4.ti.ch/dt/>

Périmètre: Tous les services: Area 1, 2, 3, 4 + Sezione amministrativa immobiliare (service juridique des routes nationales et des routes cantonales); entretien (services de nettoyage) et gestion de la construction des routes cantonales.

Degré de décentralisation: décentralisation partielle via les « aree » (régionalisation).

Présentation: La Divisione delle costruzioni si propone di integrare la politica stradale in una visione più ampia della politica dei trasporti e della protezione dell'ambiente, in particolare negli agglomerati urbani. I suoi obiettivi principali sono volti a garantire la sistemazione, conservazione e manutenzione della rete delle strade cantonali per assicurare collegamenti rapidi e sicuri. **Per quanto riguarda le strade nazionali, l'attività a partire dal 01.01.2008 consiste nello svolgimento dell'esercizio su mandato della Confederazione; la sistemazione e conservazione, la cui competenza è stata attribuita alla Confederazione con l'entrata in vigore della NPC (RPT), restano un compito della Divisione delle costruzioni fino al completamento dei lavori in corso (2010-2011).** Per lo svolgimento dei suoi compiti si avvale di uno Staff di Direzione e di quattro Aree: **a)** Lo Staff di Direzione pianifica, coordina e controlla gli aspetti strategici, finanziari, amministrativi e di programma a livello dell'intera Divisione: a tal proposito è coadiuvato dal Segretariato di Divisione che si occupa della gestione del personale e degli incidenti con danni allo e dello Stato. **b)** Le Aree: Area del supporto e del coordinamento (ASCo); Area operativa del Sopraceneri (AOsop); Area operativa del Sottoceneri (AOsot); Area dell'esercizio e della manutenzione (EM). **La Divisione si occupa inoltre di gestire impegnativi cantieri per la costruzione di opere di genio civile (ferroviarie, idrauliche, ecc.), tra cui il Piano dei trasporti del Luganese (PTL).** Conduce inoltre l'Ufficio dei corsi d'acqua (UCA) e l'Ufficio degli automezzi e delle macchine dello Stato (UAMS). Il suo effettivo è di circa 380 unità.

Source: <http://www4.ti.ch/index.php?id=1025>

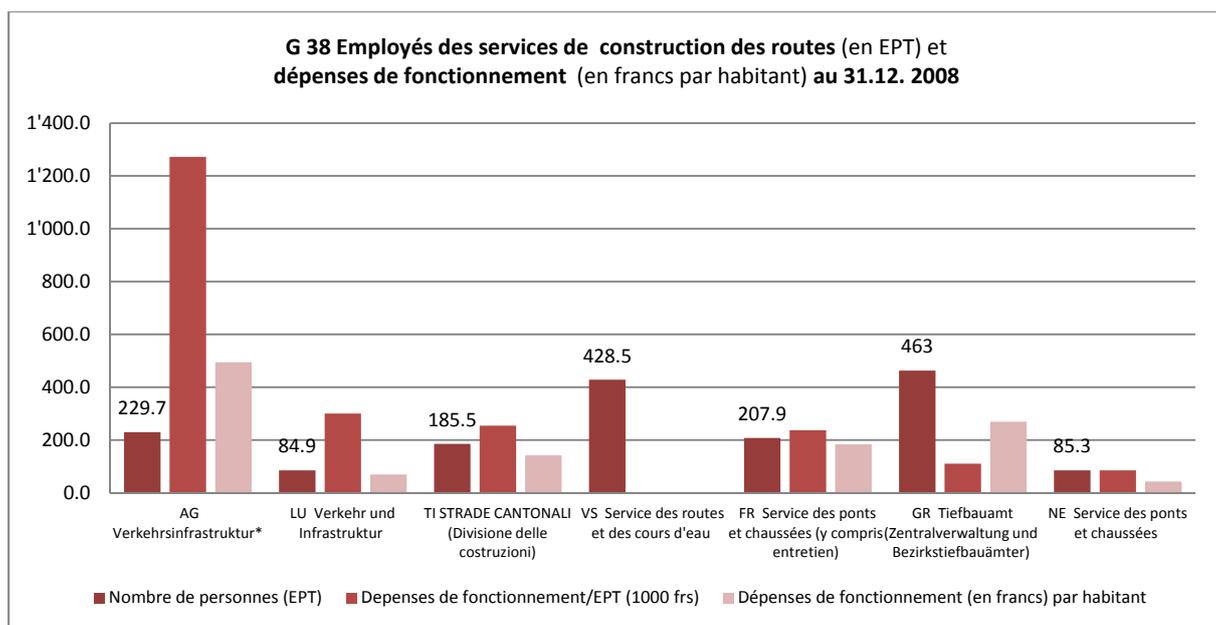
La «divisione delle costruzioni» s'occupe de la conservation et de l'entretien des routes cantonales. Depuis le 1^{er} janvier 2008, à l'instar des autres cantons, la division des constructions est également responsable de l'entretien des routes nationales sur mandat de

la Confédération, laquelle assure le financement conformément aux nouvelles règles établies dans le cadre de la RPT. La division est organisée en cinq unités administratives, composées tout d'abord d'un staff de direction et de planification et de quatre aires («aree») d'interventions partiellement décentralisées. Les services similaires des autres cantons sont les suivants: *Services des ponts et chaussées* (FR, NE), *Service des ponts et des cours d'eau* (VS), *Verkehrinfrastruktur* (AG), *Tiefbauamt* (GR), *Verkehr und Infrastruktur* (LU) (cf. « liens vers les services similaires des autres cantons », page suivante).

Benchmarking CONSTRUCTION ROUTES (ROUT)

Avec les emplois financés par la Confédération, liés aux (auto-)routes nationales, la *divisione delle costruzioni* occupe 380 personnes. Sans la part des routes nationales, les effectifs en EPT tombent à 185,5 au 31.12.2008¹⁸. Il est dès lors difficile de se faire une idée exacte de la part des postes financés par l'Office fédéral des routes (OFROU) sur la base des données récoltées par la BADAC, les cantons n'ayant pas précisé cette part. L'on peut toutefois estimer cette proportion à 40-45% environ sur la base des données tessinoises.

L'intervention de la Confédération et le poids des subventions fédérales se sont renforcés suite à la construction des différentes étapes du réseau des autoroutes dans les années 1970 et 1980 (Bassand et al. 1986).



Sources: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino.; Fichier: Tessin 2008-2012b.xlsx (construction routes)

Les résultats de l'illustration ci-dessus laissent penser que les effectifs des Grisons (463 EPT) et du Valais (428,5 EPT) incluent les postes financés par l'OFROU. Un autre point important est de mettre ces chiffres en relation avec la topographie plus accidentée des cantons alpins (GR, TI, VS), la longueur des routes et leur entretien à la charge des services susmentionnés. Le Valais annonce par exemple sur son site officiel 2000 Km de routes, ce qui correspond à 0,21 EPT par Km ou 4,7 Km par EPT.

¹⁸ 201.4 EPT au 30.10.12, sans «servizi generali». Source: DFE-RR.

Au niveau des dépenses de fonctionnement, même remarque: les routes nationales subventionnées par la Confédération sont-elles incluses dans les chiffres? Avec plus de 1'200'000 francs par EPT et près de 500 francs par habitant, l'on peut penser que c'est le cas pour le canton d'Argovie. A noter que les dépenses de fonctionnement des autres cantons sont nettement moins élevées. Des recherches supplémentaires permettraient d'expliquer plus en détail les différences observées ici.

Liens vers les services similaires des autres cantons (ROUT)

Web-AG: Strasseninfrastruktur

„Vom Winterdienst bis zur Strassensignalisation, von der Neugestaltung der Ortsdurchfahrt bis zur Machbarkeitsstudie für neue Strassen – der Kanton stellt Bau, Unterhalt und Betrieb der Kantonsstrassen im Aargau sicher“.

Source: https://www.ag.ch/de/bvu/mobilitaet_verkehr/strasseninfrastruktur/strasseninfrastruktur.jsp

Web-FR: Le Service des ponts et chaussées

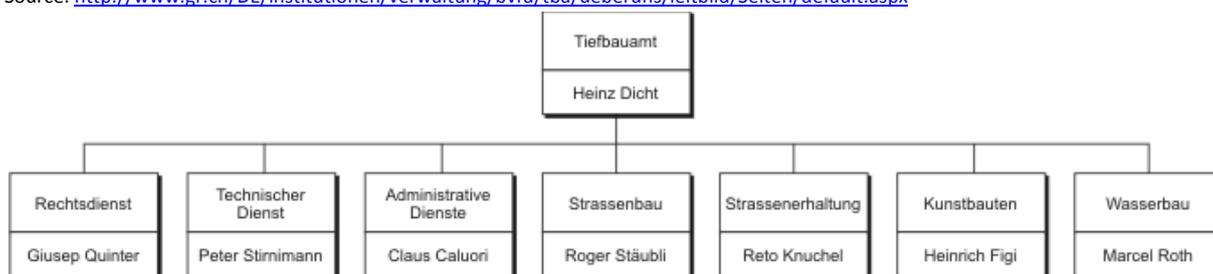
«A pour mission de mettre à disposition de tous les agents économiques du canton une infrastructure de transports sûre et adaptée aux besoins. Il a également pour mission d'aider à assurer la sécurité des personnes et des biens le long des cours d'eau».

Source: <http://www.fr.ch/daec/fr/pub/spc.htm>

Web-GR: Tiefbauamt

„Wir sind ein Service-Public-Unternehmen, welches für die Projektierung, den Bau, die Erhaltung und den Betrieb der Kantonsstrassen sowie den Wasserbau in Graubünden zuständig ist. Im Auftrag des Bundesamtes für Strassen besorgen wir den betrieblichen Unterhalt der Nationalstrassen auf dem Kantonsgebiet“.

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/bvfd/tba/ueberuns/leitbild/Seiten/default.aspx>



Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/bvfd/tba/ueberuns/organigramm/Seiten/organigramm.aspx>

Web-LU: Dienststelle Verkehr und Infrastruktur (vif)

Die Dienststelle Verkehr und Infrastruktur (vif) ist dem Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement (BUWD) zugeordnet. Die vif stellt die Mobilität der Bevölkerung und Wirtschaft **sowie den Schutz vor Naturgefahren** im Kanton Luzern sicher.

http://www.vif.lu.ch/index/ueber_uns.htm

Web-NE: Service des ponts et chaussées (SPCH)

Notre service est présent sur tout le territoire neuchâtelois. Son siège principal de Neuchâtel loge l'administration et les bureaux techniques alors que les unités techniques sont géographiquement et stratégiquement situées de manière à **répondre efficacement aux besoins de proximité**: le laboratoire d'essais et d'analyses routières (LEAR), à **Colombier**; le

Garage de l'Etat (GETA) à **Neuchâtel**; la division d'entretien 1 (DIV1) à **Cressier**; la division d'entretien 2 (DIV2) à **Couvet**; la division d'entretien 3 (DIV3) aux **Hauts-Geneveys**.

Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=1870>

Web-VS: Service des routes, transports et cours d'eau

Mission : Assurer le passage des voyageurs, garantir l'accessibilité des régions, faciliter les échanges culturels et commerciaux ont toujours été des priorités.

Aujourd'hui encore, le SRCE améliore chaque jour le réseau des routes valaisannes, fort de 2'000 km. **Organisation:** Le Service des routes, transports et cours d'eau, avec ses quelques **440 collaborateurs** accomplit de multiples tâches afin d'assurer l'accessibilité aux différentes régions du canton et de garantir à la fois la mobilité des personnes et le transport des marchandises. Source: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=1623&Language=fr>

4. TI-DFE, Sezione della logistica (BATI-IMMO)

Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE): <http://www4.ti.ch/dfc/chi-siamo/presentazione/>

Périmètre: gestion des immeubles et du patrimoine de l'Etat.

NB. services de nettoyage des bâtiments externalisé, donc non compris dans les effectifs, représentant plus ou moins 7 millions par an.

Degré de décentralisation: totalement cantonalisé, mais externalisé pour les services de nettoyage.

Présentation: La Sezione della logistica fa parte dei servizi centrali della Divisione delle risorse del Dipartimento delle finanze e dell'economia. Le attività che è chiamata a svolgere sono relative alla gestione del patrimonio immobiliare dello Stato (limitatamente agli edifici), alla costruzione degli edifici, la loro manutenzione e la programmazione delle diverse sistemazioni logistiche. La Sezione della logistica si occupa inoltre dell'organizzazione e della gestione dei servizi ausiliari (pulizia, traslochi, eliminazione rifiuti speciali, manutenzione mobilio) nonché degli approvvigionamenti per i diversi settori dello Stato..

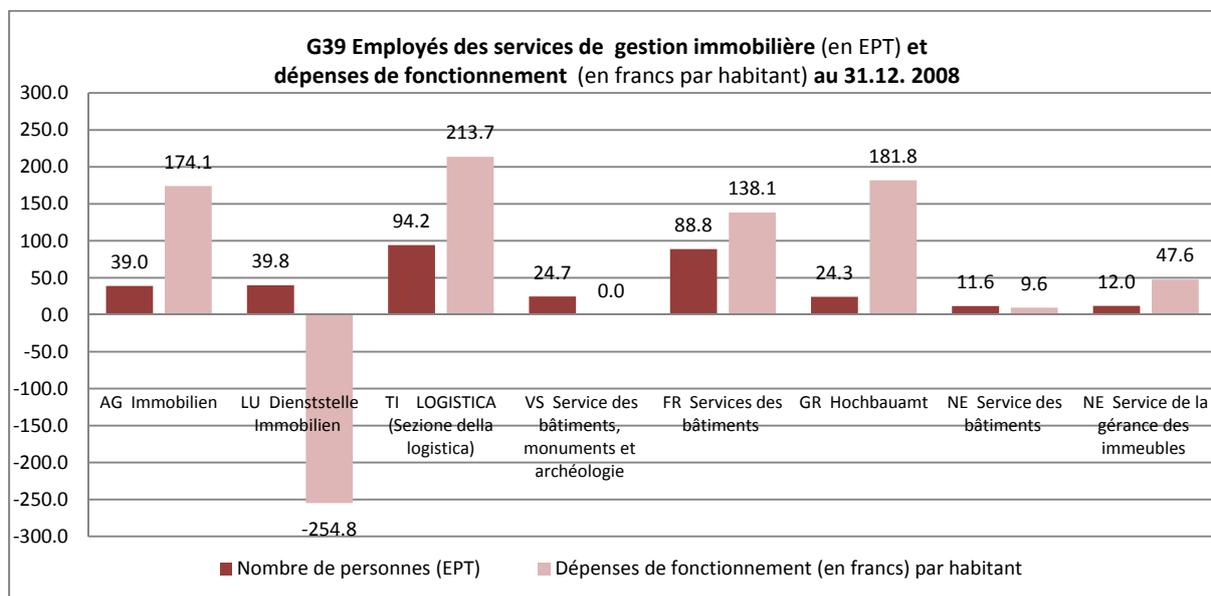
Source: <http://www4.ti.ch/dfc/dr/sl/chi-siamo/presentazione/>

Les services similaires des autres cantons sont les suivants: *Dienststelle Immobilien* (AG, LU), *Hochbauamt* (GR), *Service de bâtiments* (FR), *Services des bâtiments, monuments et archéologie* (VS), *Service de la gérance des immeubles* (NE) (cf. «liens vers les services similaires des autres cantons », page suivante).

Benchlearning IMMOBILIEN (IMMO)

Le niveau des effectifs et des dépenses de fonctionnement des services de gestion immobilière dépendent du volume et de l'état du parc à gérer. Dans certains cantons tel que Neuchâtel, le gros du parc immobilier est constitué par les immeubles de la caisse de pension du personnel de l'Etat, raison pour laquelle le Service de gérance des immeubles a été externalisé à partir du 1^{er} janvier 2012. Pour ce canton, il convient toutefois de sommer les effectifs du service des bâtiments avec celui de la gérance des immeubles, soit un total de 23,6 EPT au 31.12. 2008, à la hauteur du Valais et des Grisons. Argovie et Lucerne présentent des effectifs identiques à près de 40 EPT chargés

d'exploiter un patrimoine d'une valeur d'1,6 milliards, respectivement de deux milliards. A Fribourg et au Tessin, les effectifs sont nettement plus élevés, même si pour ce dernier les services de nettoyages sont externalisés.



Sources: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino.

Les dépenses de fonctionnement se montent à 214 francs par habitant au Tessin, niveau élevé par rapport aux autres cantons, pouvant s'expliquer par la présence de nombreux bâtiments historiques et touristiques au Tessin ainsi qu'aux Grisons. Le chiffre négatif pour Lucerne (-255 frs/habitant) s'explique vraisemblablement par l'intégration des émoluments et des loyers perçus par l'Etat, conformément aux principes de la NGP inscrits dans la nouvelle Constitution cantonale. Il conviendrait toutefois d'analyser plus en détail l'importance, le périmètre et les modes de gestions du parc immobilier des cantons afin de bien comprendre les activités et les tâches de ces services.

Liens vers les services similaires des autres cantons (IMMO)

Web-AG: Immobilien

„Der Kanton Aargau erstellt und bewirtschaftet seine Gebäude und Grundstücke nach strategischen, unternehmerischen und nachhaltigen Kriterien. Das Immobilienportfolio im Eigentum des Kantons Aargau umfasst **einen Gebäudeversicherungswert von rund 1.6 Milliarden Franken**. Es wird ständig erneuert, bewirtschaftet und aufgrund von neuen Aufgaben der Nutzer ergänzt“. Source: <https://www.ag.ch/de/dfr/immobilien/immobilien.jsp>

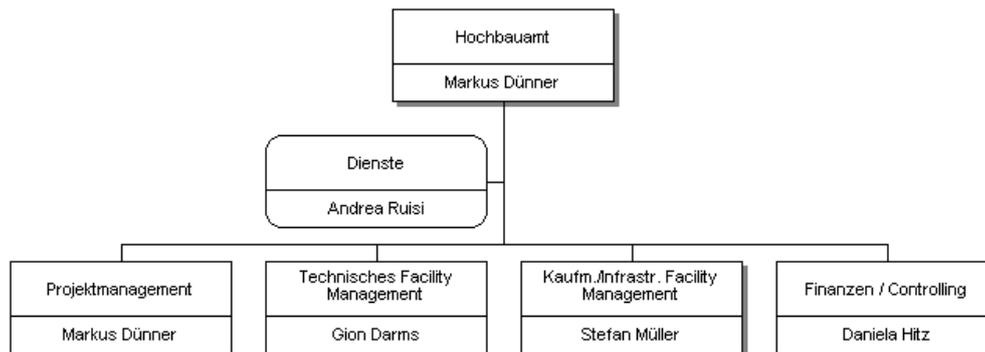
Web-FR: Service des bâtiment

Le *Service des bâtiments* est un **service central** qui intervient en qualité de prestataire de services auprès des autres Directions, services et établissements de l'administration cantonale. Le Service des bâtiments accomplit les tâches spécifiques suivantes: **a)** opérations immobilières comprenant l'analyse des demandes en matière immobilière, l'attribution des locaux, l'achat ou la vente de biens immobiliers ainsi que la conclusion de baux à loyer ; **b)** La maintenance du patrimoine consistant à l'analyse de l'état des bâtiments, la planification

pluriannuelle et annuelle des travaux ainsi que leur réalisation. **c) La gestion administrative:** exploitation proprement dite des immeubles. Source: <http://www.fr.ch/daec/fr/pub/sbat.htm>

Web-GR: Hochbauamt

Als Baufachstelle des Kantons Graubünden vertreten wir die Interessen des Kantons als Immobilieneigentümer und -besitzer oder als Bauherrschaft und sind verantwortlich für alle Leistungen des Immobilienmanagements. Dieses umfasst die Strukturierung des Immobilienportfolios, die Planung, Realisierung und Bewirtschaftung von Immobilien sowie Beratungen. Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/bvfd/hba/ueberuns/Seiten/Leitbild.aspx>

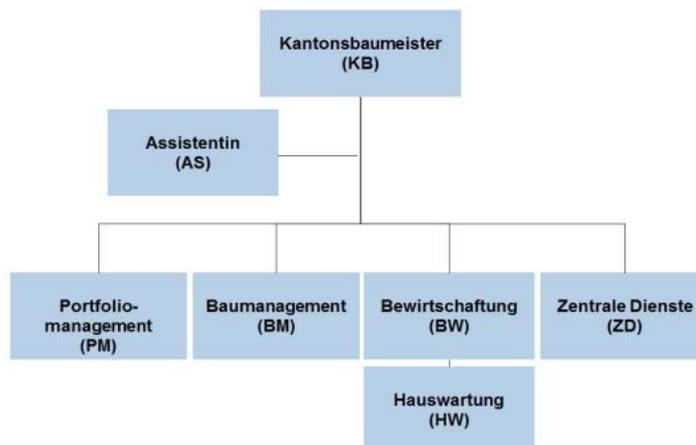


Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/bvfd/hba/ueberuns/Seiten/Organigramm.aspx>

Web-LU: Dienststelle Immobilien

Die Dienststelle Immobilien erstellt und bewirtschaftet auftrags- und nutzergerecht die zur Erfüllung der Leistungsaufträge des Kantons Luzern erforderlichen Infrastrukturanlagen. Sie stellt den Substanzwert der staatseigenen Liegenschaften mit einem **Immobilienwert von mehr als 2 Milliarden Franken** sicher. Die Dienststelle Immobilien pflegt eine offene, transparente Zusammenarbeit mit den Auftraggebern, Kunden und Partnern.

Source: http://www.immobilien.lu.ch/index/unsere_dienststelle/aufgaben_und_ziele.htm



Sources: http://www.immobilien.lu.ch/index/unsere_dienststelle/organigramm.htm

Cf. Aussi „Planungsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat B 139. über die Immobilienstrategie des Kantons Luzern“: http://www.lu.ch/download/gr-geschaefte/2007-2011/b_139.pdf

Web-NE: Service des bâtiments et service de la gérance des immeubles

Missions du service des bâtiments (SBAT): Gestion du patrimoine administratif cantonal; Mobilier; Registre des professions liées à la construction; Inscription au registre neuchâtelois des architectes, architectes paysagistes, ingénieurs civils, urbanistes et aménagistes; Permis de construire.

Sources: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4742>

NB. Le Service de la gérance des immeubles s'appelle désormais gérance.ne.

Depuis 2012, le Service de la gérance des immeubles de l'Etat de Neuchâtel a été transféré à prévoyance.ne, la Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel.

L'appellation exacte du service est dès lors gérance.ne, soit gérance des immeubles de la Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel. Le Service de la gérance des immeubles de l'Etat était essentiellement chargé de la gestion d'une grande part des bâtiments appartenant à prévoyance.ne. En septembre 2010, le Conseil d'administration de prévoyance.ne a décidé d'intégrer le Service de la gérance des immeubles au sein de la Caisse dès le 1er janvier 2012. C'est ainsi que les huit collaboratrices et collaborateurs ont été repris à cette date par prévoyance.ne. Ils rejoindront le siège de la Caisse à La Chaux-de-Fonds durant le troisième trimestre de cette année. Les prestations maintenues à l'Etat ont été, pour une grande partie, transférées au *Service des bâtiments* de l'Etat.

Source: http://www.immo-swissnews.ch/Neuchatel-Le-Service-de-la-gerance-des-immeubles-s-appelle-desormais-gerance-ne_a1755.html

Web-VS: Bâtiments, monuments et archéologie

NB. Pas d'explication des missions sur le site officiel

Source: <http://www.vs.ch/Navig/avig.asp?MenuID=5785&Language=fr>

5. TI-DT, Sezione per la protezione dell'aria, dell'acqua e del suolo (ENVI)

Dipartimento del territorio (DT) : <http://www4.ti.ch/dt/chi-siamo/presentazione/>

Divisione dell'ambiente: <http://www4.ti.ch/dt/da/chi-siamo/presentazione/>

Périmètre: gestion des subsides cantonaux et fédéraux destinés à la protection de l'environnement; énergies renouvelables, dont standards « minergie »; prestations largement déterminées par la législation fédérale.

Degré de décentralisation: totalement cantonalisé.

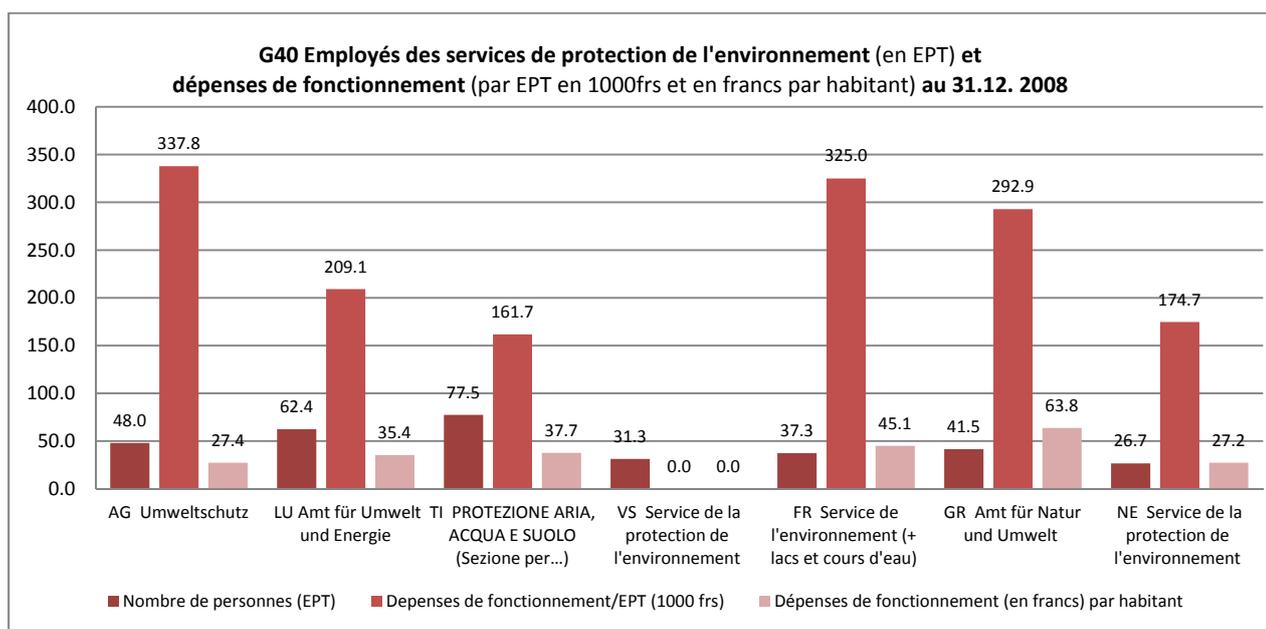
Présentation: La Sezione protezione aria, acqua e suolo si occupa di tre beni preziosi - l'ambiente, l'acqua e l'energia - curando l'applicazione delle leggi che ne regolano la tutela: **a)** la **Legge federale** sulla protezione dell'ambiente (LPAam); **b)** la **Legge federale** sulla protezione delle acque (LPAc); **c)** la **Legge federale** sui prodotti chimici (LPChim); **d)** la **Legge cantonale** sull'energia (LCE). Infatti, la Legge federale sulla protezione dell'ambiente è precisata in una trentina di ordinanze d'applicazione che regolano tutti i principali settori compresi nella nozione giuridica di protezione dell'ambiente, vale a dire: l'inquinamento atmosferico; il suolo; i rumori; gli stimoli sonori e i raggi laser; le radiazioni non ionizzanti; le sostanze pericolose per l'ambiente e gli organismi; i rifiuti, il traffico dei rifiuti speciali e i siti inquinati; la protezione dagli incidenti chimici e biologici rilevanti; l'esame dell'impatto sull'ambiente. **Source :** <http://www4.ti.ch/dt/da/spaas/chi-siamo/presentazione/>

Les activités des services de protection de l'environnement sont déterminés parla législation fédérale sur la protection de l'environnement, des eaux et du sol, avec une trentaine d'ordonnances d'application. Il n'y a ainsi pas vraiment de lien avec la population, ni d'ailleurs avec la topographie et la superficie. Au Tessin, cette section chapeaute les six offices suivants: *Ufficio dei servizi tecnico-amministrativi; Ufficio della protezione e della depurazione delle acque; Ufficio della gestione dei rifiuti; Ufficio delle industrie della sicurezza e della protezione del suolo; Ufficio dell'aria, del clima e delle energie rinnovabili; Ufficio della prevenzione dei rumor; Ufficio del monitoraggio ambientale*, soit la protection et l'épuration des eaux, la gestion des déchets, la protection du sol, de l'air, du climat, la prévention du bruit. Elle gère par là-même les services technico-administratifs et réalise le monitoring de l'environnement.

Les services similaires des autres cantons sont les suivants: *Amt für Umweltschutz (AG, LU), Amt für Natur und Umwelt (GR), Services de la protection de l'environnement (NE, VS), Service de l'environnement (FR)*.

Benchlearning ENVIRONNEMENT (ENVI)

En comparaison intercantonale, la *sezione della protezione dell'aria, dell'acqua et del suolo* possède un nombre d'EPT élevé avec 77,5, devant Lucerne (62,4) et Argovie (48).



Sources: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino.

Les dépenses de fonctionnement par habitant apparaissent par contre plus importantes aux Grisons (64 francs), devant Fribourg (45) et le Tessin (38). Les dépenses par EPT sont les plus élevées en Argovie (338'000frs), devant Fribourg (325'000frs) et les Grisons (293'000frs). Vu le nombre de collaborateurs important, le Tessin se trouve logiquement à un niveau de dépenses par employé moindre (162'000 francs).

Liens vers les services similaires des autres cantons

Web-AG: *Umweltschutz* (31.12.2008; Actuellement: *Abteilung für Umwelt*)

„**Wir von der Abteilung für Umwelt vollziehen die Umweltschutz- gesetzgebung des Bundes, soweit der Kanton dafür zuständig ist.** Meine Mitarbeitenden kümmern sich um die Luftreinhaltung, die nichtionisierenden Strahlen, den Grundwasser- und Gewässerschutz, den Schutz des Bodens, die Bewirtschaftung der Rohstoffe, die Abfallbewirtschaftung, die Altlasten und den Lärmschutz. **Meine Abteilung** ist zudem im Umweltbereich Ansprech- und Beratungsstelle für die Bevölkerung des Kantons Aargau.“

Source: https://www.ag.ch/de/bvu/ueber_uns_bvu/organisation_bvu/abteilung_fuer_umwelt/abteilung_fuer_umwelt.jsp

Web-FR: Service de l'environnement

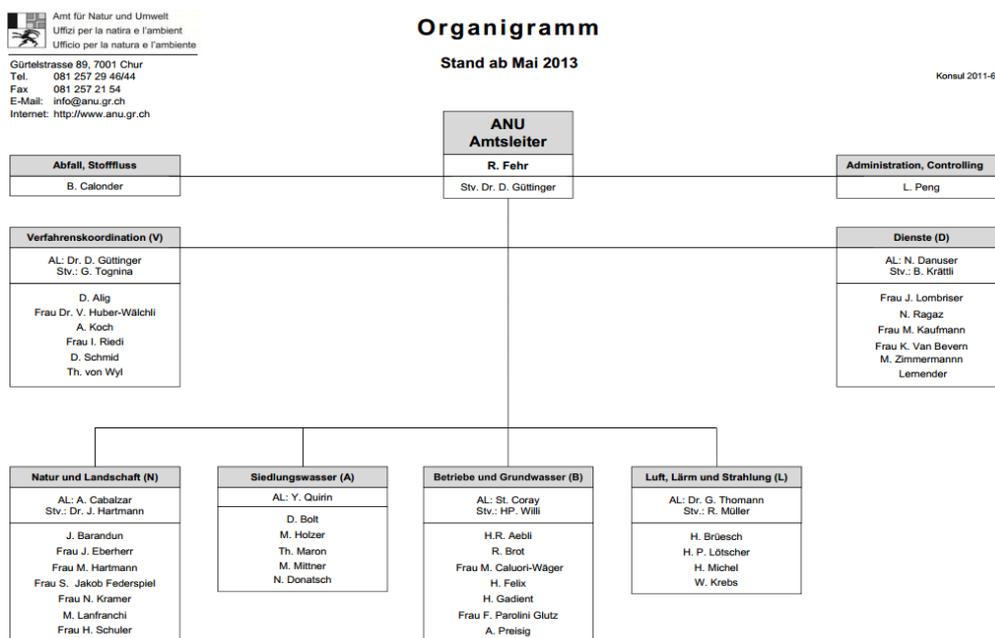
Mission: Le Service de l'environnement (SEn) veille à l'équilibre entre l'homme et l'environnement en application des lois fédérales sur la protection des eaux et sur la protection de l'environnement. A cet effet, il observe la qualité de l'environnement, contribue à la prévention des atteintes nuisibles de nouvelles activités, assure l'assainissement des installations existantes provoquant des atteintes et informe les autorités et le public sur les comportements à l'origine d'atteintes préjudiciables à l'environnement.

Source: <http://www.fr.ch/sen/fr/pub/presentation/mission.htm>

Web-GR: a) Amt für Natur und Umwelt

Vision: Umweltschutz: Wir erhalten den erreichten Stand im Umweltschutz und passen diesen laufend neuen Erkenntnissen an. In mindestens zwei Umweltdisziplinen sind wir Referenzkanton; **Naturschutz:** Wir setzen die Erhaltung und Vernetzung naturnaher Räume mit allen verfügbaren Mitteln um und unterstützen die Gründung und Entwicklung von Naturparks sowie Biosphärenreservaten; **Nachhaltige Entwicklung:** Wir setzen die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung intern konsequent um und verwenden sie als Grundlage für unsere Entscheidungen und Tätigkeiten; **Kompetenz:** Wir werden als Kompetenzzentrum in allen Fragen der Umwelt, der Natur und Landschaft sowie des Klimas wahrgenommen; **Kooperation:** Wir etablieren eine produktive Zusammenarbeit mit anderen behördlichen Dienststellen und externen Anspruchsgruppen.

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/anu/ueberuns/Leitbild/Seiten/default.aspx>

**Web-LU:** Amt für Umwelt u. Energie

Unsere Grundsätze: Wir führen die uns übertragenen Aufgaben verantwortungsvoll und vorausschauend aus und benutzen dazu alle uns zur Verfügung stehenden umwelt- und energiepolitischen Instrumente; Wir richten unsere Leistungen an den Wirkungen für die Umwelt und an den Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen aus; Wir legen periodisch Ziele fest, die sich auf unseren Leistungsauftrag, das Regierungsprogramm, die gesetzlichen Grundlagen und die Bedürfnisse der Bevölkerung abstützen. Die gesetzten Ziele verwirklichen wir wenn immer möglich in Zusammenarbeit mit den regionalen Entwicklungsträgern, Gemeinden, Verbänden, der Wirtschaft und weiteren kantonalen Dienststellen.

Source: <http://www.umwelt-luzern.ch/index/ueber-uns/leitbild.htm>

2013: 22 Frauen und 43 Männer; **57 Vollzeitstellen**; Ingenieure, Umwelt- und Naturwissenschaftler; KV, IT, Betriebswirtschaft, Mediamatik-Lernende, 6 Abteilungen, 20 (15+5) Fachbereiche

Web-NE: Service de l'énergie et de l'environnement (changement dans l'intitulé)

Missions du service: Protection des eaux, du sol, de l'air et protection contre les nuisances (produits chimiques, rayonnements, bruit, accidents majeurs, etc...); Gestion et valorisation des déchets; Encouragement et contrôle de l'utilisation rationnelle de tous les agents énergétiques; Promotion des énergies renouvelables et indigènes ; Renseignements et conseils. Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?CatId=10079>

Web-VS: Service de protection de l'environnement

Le Service de la protection de l'environnement (SPE) est chargé de protéger l'homme et son environnement contre les atteintes nuisibles ou incommodantes. Le SPE s'appuie à cet effet sur les dispositions fédérales et cantonales relatives à la protection de l'air, des eaux, du sol, à la protection contre le bruit et le rayonnement non ionisant (électrosmog) ainsi que celles

concernant l'élimination des déchets et l'assainissement des sites contaminés. Les activités du SPE recouvrent les domaines suivants: surveillance et évaluation de la qualité de l'environnement; contrôle des émissions des installations existantes; évaluation de la compatibilité environnementale de nouvelles constructions et installations; coordination de la planification et subventionnement de l'assainissement des sites contaminés, des installations d'évacuation et de traitement des eaux usées ainsi que des installations de traitement des déchets; élaboration de plans de mesures pour le maintien, respectivement l'amélioration de la qualité de l'environnement. Source: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=15564&Language=fr>

6. TI-DFE-Divisione delle contribuzioni (CONT)

Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE): <http://www4.ti.ch/dfe/>

Périmètre: Tous les services; prélèvement des impôts des personnes morales et physiques (y.c impôts à la source).

Degré de décentralisation: s'occupe aussi de prélever les impôts de certaines communes, facturant chaque année pour cette prestation 2 millions de francs (Source: DFE-RR).

Présentation: "Divisione delle contribuzioni: si occupa delle risorse finanziarie - che provengono soprattutto dalla ricchezza prodotta dal Paese - di cui lo Stato ha bisogno per assolvere i suoi compiti. Le risorse principali dello Stato sono costituite dalle imposte pagate sul reddito e sulla sostanza dei cittadini contribuenti e sugli utili e sul capitale delle società."

Source: <http://www4.ti.ch/dfe/chi-siamo/presentazione/>;

| Divisione delle contribuzioni |
|---|
| Cancelleria |
| Ufficio delle imposte alla fonte |
| Ufficio esazione e condoni |
| Ufficio giuridico |
| Ufficio delle procedure speciali |
| Ufficio tassazione delle persone giuridiche |
| Ispettorato fiscale |
| Ufficio della tassa militare |
| Ufficio circondariale di tassazione Bellinzona |
| Ufficio circondariale di tassazione Biasca |
| Ufficio circondariale di tassazione Locarno |
| Ufficio circondariale di tassazione Lugano-Campagna |
| Ufficio circondariale di tassazione Lugano-Città |
| Ufficio circondariale di tassazione Mendrisio |
| Ufficio imposte di successione e di donazione |
| Ufficio del bollo |

Source: <http://www4.ti.ch/dfe/chi-siamo/organigramma/>

Les services des contributions sont chargés de prélever tous les types d'impôts, des personnes morales et physiques, de l'IFD, des impôts de succession et donation etc. et donc d'alimenter les caisses de l'Etat en recettes. La division des contributions du canton du Tessin est composée des unités subordonnées suivantes: Cancelleria, Ufficio delle imposte alla fonte; Ufficio esazione e condoni; Ufficio giuridico; Ufficio delle procedure speciali; Ufficio tassazione delle persone giuridiche; Ispettorato fiscale; Ufficio della tassa militare; **Uffici circondariale di tassazione di** Bellinzona; Biasca; Locarno; Lugano-Campagna; Lugano-Città;

Mendrisio; Ufficio imposte di successione e di donazione; Ufficio del bollo, soit, en dehors de l'organe d'état-major et de l'inspectorat des finances, 14 offices, dont six chargés de couvrir des régions spécifiques mais tous centralisés à Bellinzona.

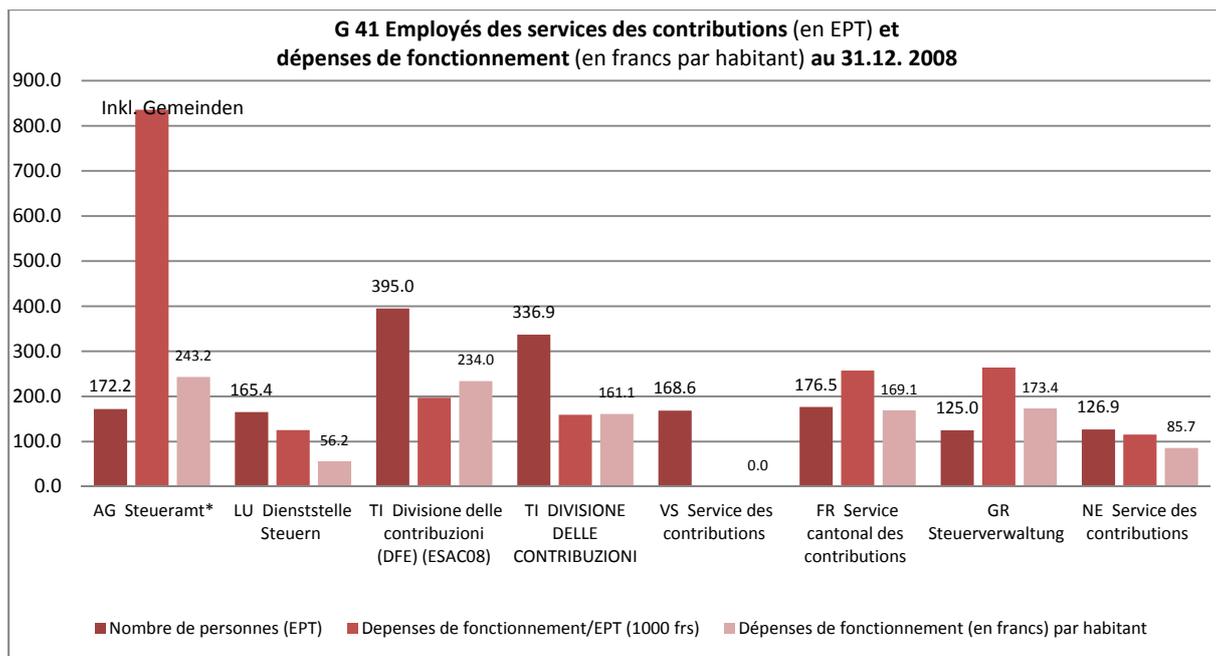
Dès 2003, le canton du Tessin passe à une taxation annuelle, alors qu'avant les impôts étaient encaissés tous les deux ans. Selon le DFE, ce passage a provoqué une augmentation de 41,6 EPT, soit une augmentation de 10% des effectifs. D'autre part, le renforcement du contrôle des impôts des personnes physiques a nécessité l'engagement de 5-6 EPT au cours des dernières années. Et il importe de distinguer le contrôle des impôts par échantillonnage, lequel se pratique dans la plupart des cantons, d'un contrôle systématique à 100%, comme exercé au Tessin. D'autre part, le nouveau système informatique de la division des contributions a nécessité l'engagement de 12 à 15 spécialistes IT supplémentaires (Source: DFE-RR 23.5.2013). Les services similaires des autres cantons sont : *Services des contributions* (FR, NE, VS), *Steuertamt* (AG), *Steuerverwaltung* (GR) et le *Dienststelle Steuer* (LU)

Benchlearning CONTRIBUTIONS (CONT)

Tous les services des contributions des administrations cantonales accomplissent des tâches similaires, à savoir le prélèvement des recettes fiscales sur les personnes physiques et morales, sur le capital et le patrimoine. A l'instar du Tessin¹⁹, l'autorité fiscale cantonale argovienne est chargée du contrôle de la fiscalité des communes comme l'indique le site www.ag.ch. Or, le système d'imposition et la politique fiscale varient fortement d'un canton à l'autre, tout comme le profil des contribuables.

Tous les cantons mettent désormais à disposition des contribuables des solutions informatiques interactives afin de faciliter la saisie des données à fournir, à même de faire gagner du temps et de l'argent également aux administrations fiscales. Le développement des nouvelles solutions informatiques demandent toutefois d'importants efforts en terme d'engagement et de formation du personnel, avec une incidence sur le niveau des effectifs et des dépenses. La rigueur des autorités fiscales peut également varier d'un canton à l'autre, du contrôle souple par échantillonnage à des vérifications plus systématiques comme au Tessin.

¹⁹ Précisons ici que « l'accertamento fiscale » est une tâche cantonale au Tessin.



Sources: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino.

*AG: Mit den Steuern werden die öffentlichen Aufgaben des Kantons **und der Gemeinden** finanziert. Dazu gehören die Bereiche Bildung, Gesundheit und Verkehr. Die Steuererhebung erfolgt nach den Grundsätzen der Verfassung (Solidarität und Leistungsfähigkeit der Steuerpflichtigen). Das Kantonale Steueramt erfüllt seine Aufgaben in den Bereichen Veranlagung und Bezug von Steuern. Es leitet den Vollzug des Steuergesetzes und übt die Aufsicht über die Steuerbehörden der Gemeinden aus. Source: <https://www.ag.ch/de/dfr/steuern/steuern.jsp>

Le niveau des emplois de la *divisione delle contribuzioni* apparaît élevé par rapport aux autres cantons, à 337 EPT selon le DFE et même 395 EPT selon les données de la BADAC au 31.8.2008, alors que les dépenses de fonctionnement se montaient à 73, 6 millions pour le Tessin, le maximum étant observé en Argovie (144 millions) à la même date.

Les effectifs tessinois sont au double des autres cantons sélectionnés, Argovie, Lucerne, Fribourg et le Valais possédant entre 165 et 177 EPT, devant les Grisons et Neuchâtel à 125-127 EPT.

Les dépenses de fonctionnement par habitant sont davantage homogènes, en dehors d'un niveau très faible à Lucerne. Par EPT, les dépenses sont les plus élevées en Argovie, du fait de la décentralisation des effectifs, devant le Tessin.

Liens vers les services similaires des autres cantons (CONT)

Web-AG: Steueramt

„Mit den Steuern werden die öffentlichen Aufgaben des Kantons und der Gemeinden finanziert. Dazu gehören die Bereiche Bildung, Gesundheit und Verkehr. Die Steuererhebung erfolgt nach den Grundsätzen der Verfassung (Solidarität und Leistungsfähigkeit der Steuerpflichtigen). Das Kantonale Steueramt erfüllt seine Aufgaben in den Bereichen Veranlagung und Bezug von Steuern. Es leitet den Vollzug des Steuergesetzes und **übt die Aufsicht über die Steuerbehörden der Gemeinden aus.**“

Source: <https://www.ag.ch/de/dfr/steuern/steuern.jsp>

Web-FR: Service cantonal des contributions (SCC)

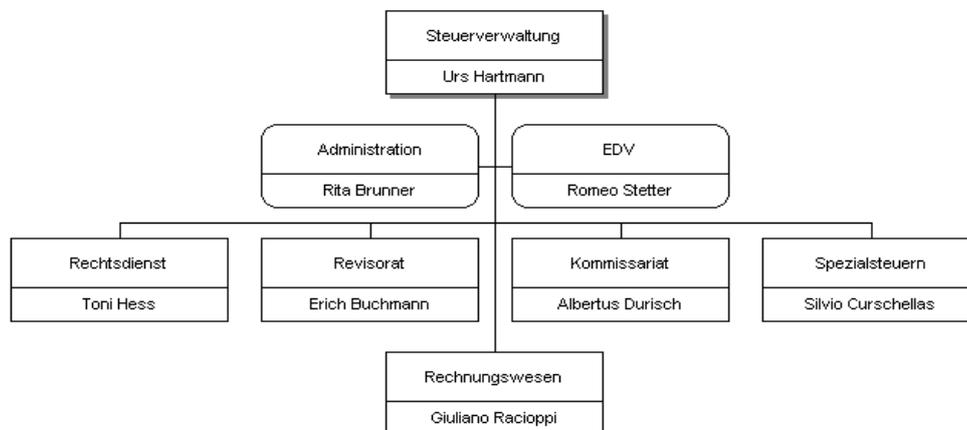
« **Mission:** Le SCC a pour mission de procéder à la taxation des divers impôts cantonaux et de l'impôt fédéral direct ainsi qu'à l'encaissement desdits impôts. Il est également chargé de rembourser l'impôt anticipé aux personnes physiques. »

Source: http://www.fr.ch/dfin/fr/pub/presentation/organisation/service_contributions.htm

Web-GR: Steuerverwaltung

„**Aufgaben:** **a) Administration:** Personaladministration, Logistik, Pauschalbesteuerung; **b) EDV:** SofTax, Internetauftritt, EDV-Infrastruktur und –Projekte; **c) Kommissariat:** Veranlagung Einkommens- und Vermögenssteuer natürlicher Personen (direkte Bundessteuer und Kantonssteuer); **d) Revisorat:** Veranlagung Gewinn- und Kapitalsteuer juristischer Personen (direkte Bundessteuer und Kantonssteuer inkl. Kultussteuer), Ermittlung der steuerbaren Faktoren (Einkommen und Vermögen) aus Beteiligung an einer Personengesellschaft (Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft); Spezialsteuern: Rückerstattung Verrechnungssteuer, Abrechnung Quellensteuer; Veranlagung Grundstückgewinnsteuer (Kantons- und Gemeindesteuer), Veranlagung Nachlass- und Schenkungssteuer (Kantonssteuer); **e) Rechnungswesen:** Steuerbezug (Inkasso und Rückzahlungen); Repartition der direkten Bundessteuer, Steuerbuchhaltung; **f) Rechtsdienst:** Beratung / Unterstützung der anderen Abteilungen und der Gemeinden, Vertretung der Steuerverwaltung in Gerichtsverfahren, Steuergesetzgebung, Rechtsauskünfte, Steuererlass.“

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/stv/ueberuns/Seiten/aufgaben.aspx>



Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/stv/ueberuns/Seiten/organigramm.aspx>

Web-LU: Dienststelle Steuern

„Unter dem Leitsatz "Gemeinsam Ziele erreichen" setzen wir das Steuer- und das Schatzungsgesetz um. Dafür schaffen wir die notwendigen materiellen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen. **Der Fokus liegt dabei auf Effizienz, Transparenz und Kundenorientierung.** Die rechtsgleiche Behandlung der Steuerpflichtigen ist für uns selbstverständlich. In unserem Handeln wollen wir täglich den Beweis erbringen, dass wir die Grundsätze und Werte unseres Leitbildes aktiv leben. So legen wir unter anderem Wert auf Transparenz, indem wir unsere Steuerpraxis vollständig offenlegen. Wir verstecken uns nicht hinter Gesetzen und Weisungen, sondern suchen im direkten Kontakt mit unserer Kundschaft nach sachgerechten Lösungen.“

Source: http://www.steuern.lu.ch/leitbild_dst_grundsaeetze.pdf

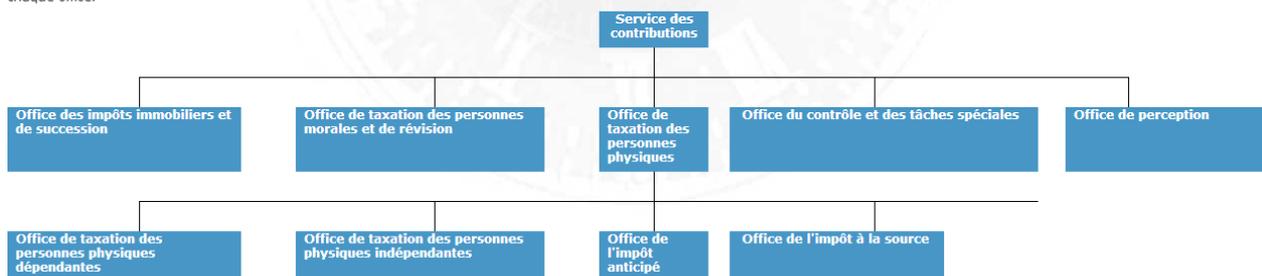
Web-NE: Service des contributions

« Notre service est situé à La Chaux-de-Fonds et à Neuchâtel. Toutes les prestations sont réalisées à La Chaux-de-Fonds, à l'exception des deux exemples ci-dessous, centralisés à Neuchâtel: Le traitement des déclarations des personnes physiques dépendantes domiciliées dans le district de Neuchâtel; La perception des impôts directs et des autres impôts cantonaux. »

Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=3962>

Organigramme et offices

L'organigramme ci-dessous vous permet d'avoir un aperçu de l'organisation du service des contributions. Vous pourrez également accéder depuis cette rubrique aux missions ou prestations de chaque office.



Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4015>

Web-VS: Service cantonal des contributions

«Le Service cantonal des Contributions est l'un des plus importants service du Département des finances, des institutions et de la santé. Il **compte environ 180 collaboratrices et collaborateurs** (fonctionnaires, auxiliaires, apprenti(e)s, etc.). Le SCC contient les sections suivantes: Direction et état-major; Section informatique; Section impôt anticipé; Section inspectorat fiscal ; Office cantonal du contentieux financier et des impôts spéciaux; Section des personnes morales; Section des personnes physiques salariées, rentiers et étudiants; Section des personnes physiques indépendantes; Team administratif; Taxes cadastrales; Agriculture et forfaits. **Le SCC taxe environ 268'000 contribuables** répartis comme suit: 255'000 personnes physiques, dont 182'000 domiciliés; 13'200 personnes morales, dont 8'900 sociétés de capitaux. Depuis la période fiscale précédente (2011), il y a eu une augmentation de 4'100 contribuables (3'400 PP et 700 PM). »

Source: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=933&Language=fr>

7. TI-DSS-Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento (SOCl)

Dipartimento della sanità e della socialità (DSS): <http://www4.ti.ch/dss/chi-siamo/presentazione/>

Divisione dell'azione sociale e della famiglia: <http://www4.ti.ch/dss/dasf/chi-siamo/presentazione/>

Périmètre: action sociale et intégration, politique familiale

Degré de décentralisation: totalement cantonalisé, les communes rétrocédant 20% de l'aide sociale allouée par le canton.

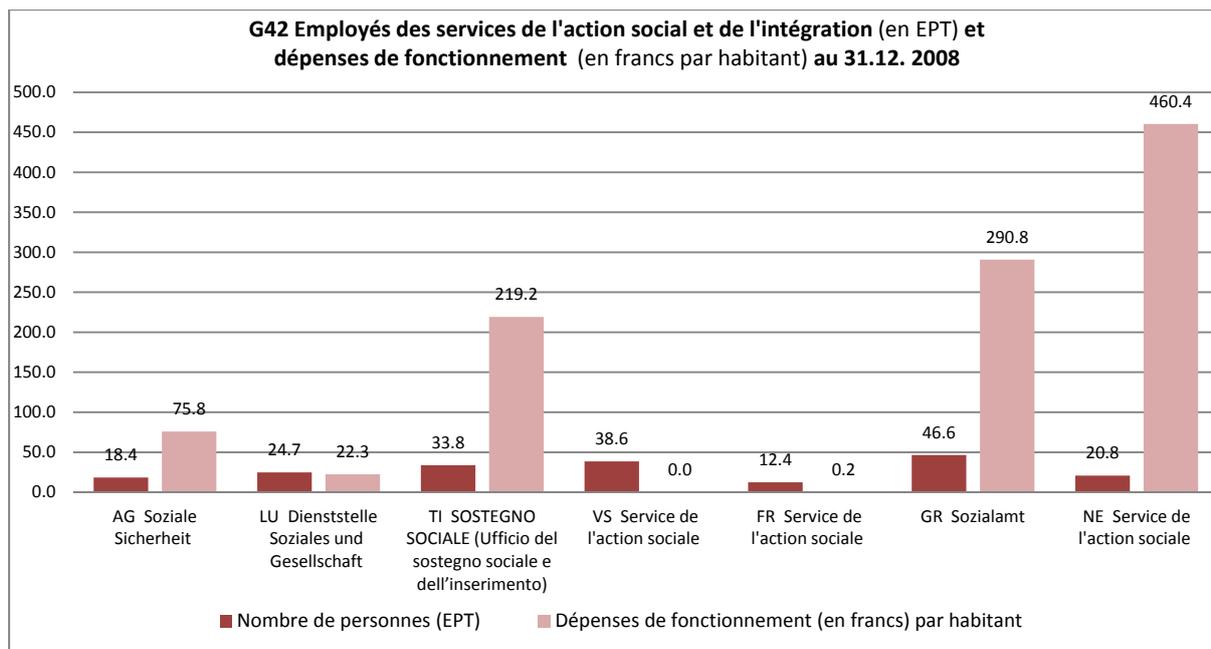
Présentation: "L'Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento offre sostegno finanziario. Lo Stato provvede, nel rispetto della dignità e dei diritti della persona, all'attribuzione delle prestazioni sociali stabilite dalla Legislazione federale o cantonale; in particolare, all'assistenza di quanti stanno per cadere o siano caduti nel bisogno. Le prestazioni di sostegno sociale devono essere adeguate ai bisogni e alle attitudini della persona richiedente, in modo da consentirne un conveniente inserimento nella società. Esse sono di regola dovute indipendentemente da qualsiasi obbligo assistenziale di natura civile, in particolare dall'obbligo di assistenza tra parenti; è riservato evidentemente il diritto di regresso nei confronti di quest'ultimi conformemente all'art. 328 del Codice civile svizzero. Non vi è obbligo di rimborso per il beneficiario di prestazioni di sostegno sociale ottenute prima dell'età di 18 anni compiuti. Source: <http://www4.ti.ch/dss/dasf/ussi/chi-siamo/presentazione/>

Lo sviluppo costante riscontrato nel corso degli ultimi anni, con un incremento notevole del numero di richieste e del volume di prestazioni, in gran parte causato dalla difficile situazione occupazionale ha reso necessario riformare il sistema d'intervento del sostegno sociale. **La modifica legale introdotta nel maggio 1995 ha lo scopo di evitare l'esclusione dal mercato del lavoro favorendo l'inserimento sociale e professionale del richiedente le prestazioni assistenziali.** L'inserimento non può evidentemente essere concepito come integrazione in tempi brevi nel mercato ma come un processo a tappe che richiede costanti verifiche ed aggiornamenti." Source: <http://www4.ti.ch/dss/dasf/ussi/cosa-facciamo/programmi-dinserimento/>

Les services sociaux ou d'action sociale ont pour mission d'accorder un soutien financier aux personnes dans le besoin résidant en Suisse, suivant les principes inscrits dans les législations fédérale et cantonales. Le but principal des mesures législatives dans ce domaine vise à réinsérer les bénéficiaires sur le marché du travail. Les services comparables des autres cantons retenus sont: les *Services de l'action sociale* (FR, NE, VS), *Sozialdienst* (AG), *Sozialamt* (GR) et la *Dienststelle Soziales u. Gesellschaft* (LU).

Benchmarking ACTION SOCIALE (SOCl)

L'organisation et les fonctions des services sociaux des administrations cantonales varient d'un canton à l'autre, les tâches étant souvent partagées entre le canton et leurs communes. La législation fédérale, tenant compte des révisions du Code civil (art. 328) et de l'introduction de la RPT au 1.1.2008, détermine aussi les attributions des services sociaux, renvoyant les responsabilités au niveau le plus décentralisé. Les canton d'Argovie et de Lucerne, par exemple, connaissent un système décentralisé sur les communes, se traduisant par de petits effectifs (18, resp. 25 EPT), alors que les Grisons ont opté pour un système plus centralisé au niveau cantonal (47 EPT). Bien que totalement cantonalisé, l'aide sociale au Tessin est financée à 80% par les communes. L'*Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento* se trouvait dans la moyenne, employant 34 EPT au 31.12.2008, pour des dépenses de fonctionnement de 73 millions.



Source: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino.

Les dépenses de fonctionnement indiquent des valeurs plus élevées par habitant à Neuchâtel (460 francs), aux Grisons (291 francs) et au Tessin (219 francs), alors que ces dépenses sont nettement plus faibles en Argovie et surtout à Lucerne. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour expliquer ces différences. Quant au taux d'aide sociale, ce dernier atteignait 6,6% en 2009 pour Neuchâtel, record suisse, 2,4% à Fribourg, 2,1% à Lucerne, 1,8% au Tessin et 1,2% aux Grisons, donc sans lien avec le niveau des effectifs des services sociaux.

Liens vers les services similaires des autres cantons

Web-AG: Sozialdienst

„Zuständig für die Prüfung und Ausrichtung von Leistungen im Bereich der Öffentlichen Sozialhilfe sind die Gemeinden. Dem Kantonalen Sozialdienst obliegen insbesondere folgende Aufgaben: Beratung von Gemeinden, Behörden und Institutionen; Amtsverkehr mit Gemeinden, anderen Kantonen, dem Bund und dem Ausland; Planung, Förderung und Koordination privater und öffentlicher sozialer Tätigkeiten im Kanton; Weiterbildung der in der Sozialhilfe tätigen Personen sowie der Mitglieder der Sozialbehörden Führung von Statistiken mit den Gemeinden; Die ersten beiden Aufgaben werden vornehmlich durch die Sektion Öffentliche Sozialhilfe wahrgenommen.“

Source: <https://www.ag.ch/de/dgs/gesellschaft/soziales/oeffentlichesozialhilfe/oeffentlichesozialhilfe.jsp>

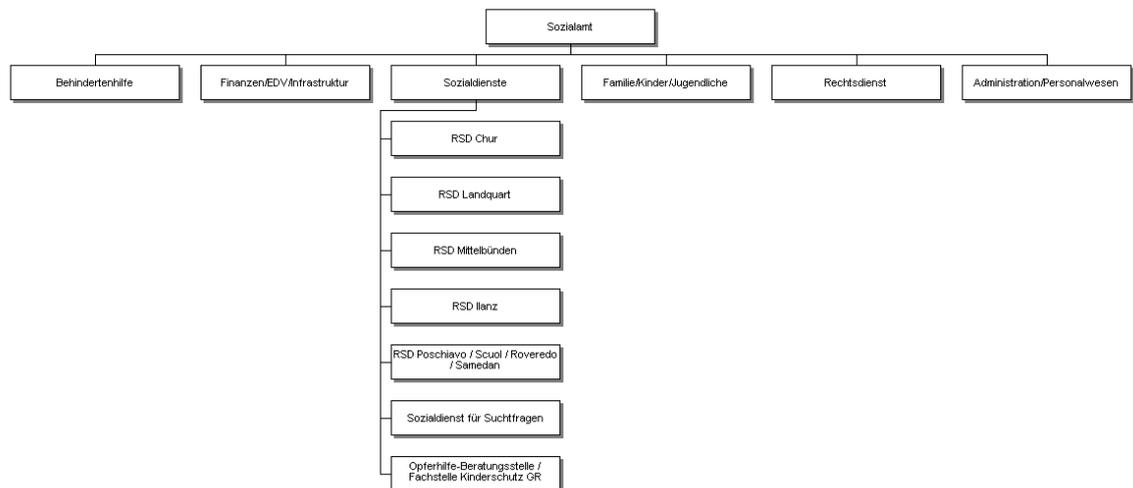
Web-FR: Service de l'action sociale

« La mission du **Service de l'action sociale** est de proposer des mesures de politique sociale et d'améliorer en permanence le dispositif cantonal en matière d'aide sociale; d'aide aux requérants d'asile et aux réfugiés; d'aide aux victimes d'infractions (LAVI); d'aide au recouvrement et avances de pensions alimentaires. Son rôle est alors d'animer ce dispositif, de veiller à son bon fonctionnement et de susciter une harmonisation des pratiques en visant à faire respecter l'égalité entre les instances de l'action sociale et en invitant à la collaboration les acteurs publics, privés, bénévoles. » Source: <http://www.fr.ch/sasoc/fr/pub/index.cfm>

Web-GR: Sozialamt

„Im Gegensatz zu anderen Kantonen werden **im Kanton Graubünden soziale Aufgaben zentralisiert (durch den Kanton) wahrgenommen**. Mit den regionalen Sozialdiensten berücksichtigt er die Besonderheiten der einzelnen Regionen und ermöglicht die Durchsetzung fachlicher Standards bei sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen, kulturellen, sozialen und sprachlichen Voraussetzungen. Zentralisiert bedeutet nicht die Abkopplung von regionalen Besonderheiten. Gerade im Spannungsfeld der beiden Pole Zentrum und Region sehen wir die Entwicklungschancen für die Dienststelle genauso wie für die Ausgestaltung der Aufgaben.“

Source: <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/soa/SOAFormulare/Leitbild-SoA.pdf>

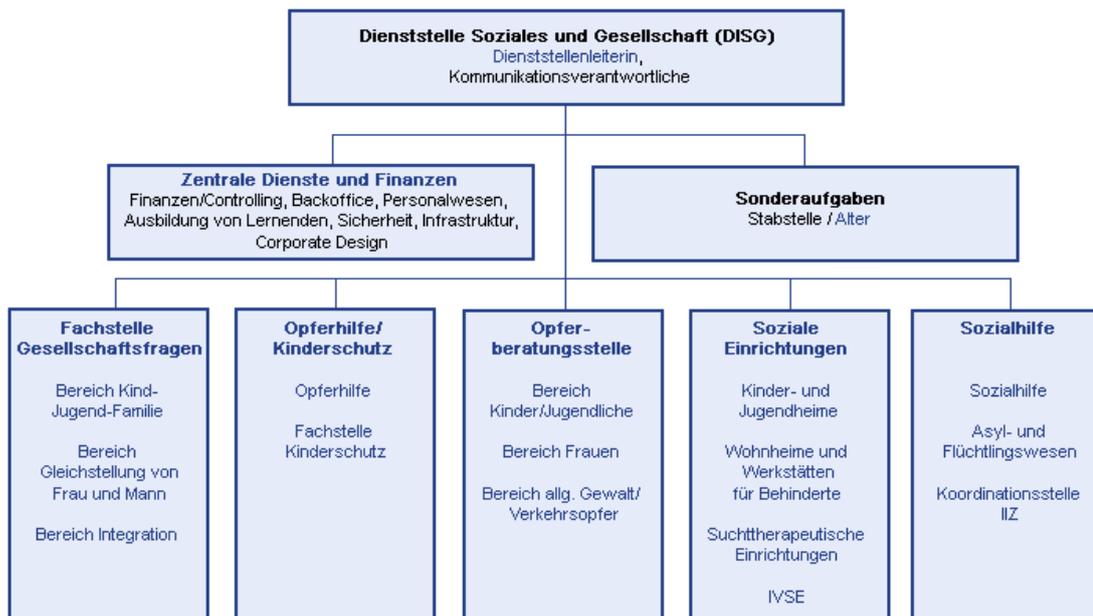


Source: http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/soa/SOAFormulare/organigramm-2011_soa.png

Web-LU: Dienststelle Soziales und Gesellschaft (DISG)

„Die DISG erfüllt die ihr durch Gesetz und durch konkrete Beschlüsse von der Legislative und der Exekutive übertragenen Aufgaben. Sie koordiniert dabei auch angrenzende oder sachlich verbundene Verantwortlichkeiten anderer Dienststellen. Gleichzeitig hat sie den Auftrag, sich abzeichnenden Problemen im gesellschaftlichen und Sozialbereich anzunehmen. Die DISG nimmt diese Aufgaben einerseits in der eigenen Organisation wahr, deren Themen Sozialhilfe, **Asyl- und Flüchtlingswesen**, interinstitutionelle Zusammenarbeit, soziale Einrichtungen, Opferhilfe, Kinderschutz und Opferberatung ebenso umfassen wie weitere Gesellschaftsfragen in den Bereichen Kind-Jugend-Familie, Gleichstellung von Frau und Mann, Integration, Behinderung und Alter. Andererseits nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse der interkantonalen Koordination Einsitz in verschiedenen gesamtschweizerischen und regionalen Arbeitsgruppen und Kommissionen. Schliesslich bietet die DISG themenspezifische Informationen und Beratung für kommunale Sozialämter sowie

Heime an.“ Source: <http://www.disg.lu.ch/index/auftrag.htm>



Source: <http://www.disg.lu.ch/index/abteilungen.htm>

Web-NE: Service de l'action sociale

« L'aide sociale publique assure la subsistance aux personnes dans le besoin. Elle vise à permettre leur indépendance matérielle et personnelle, ainsi qu'à favoriser leur autonomie et leur intégration sociale et professionnelle. Elle offre également un encadrement au travers d'un suivi social personnalisé. »

Source: <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=5356>

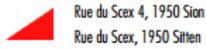
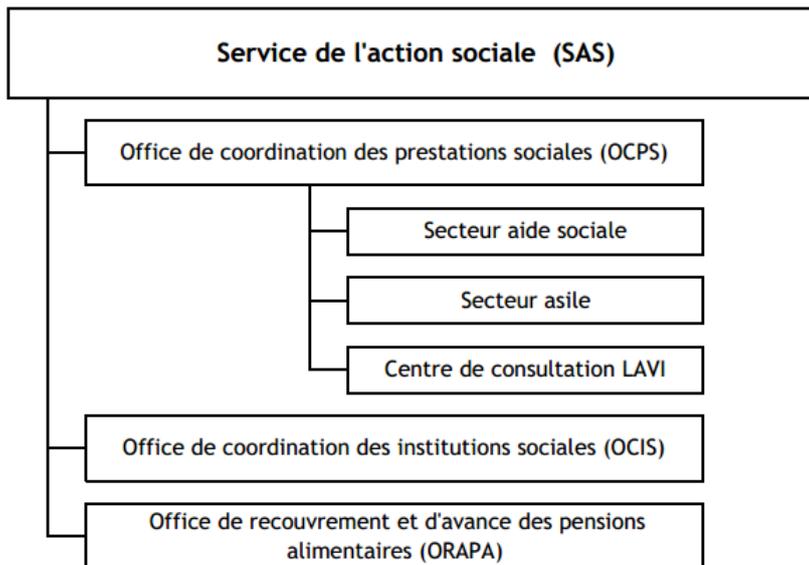
Statistiques: http://www.ne.ch/neat/documents/social/AideSociale_5356/10_AccueilAideSociale_files/2012_04_Statistiques.pdf

Bases légales de l'office cantonal de l'aide sociale (ODAS) :

<http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&DocId=14063>

Web-VS: Service de l'action sociale

« Le Service de l'action sociale (SAS) a pour mission de mettre en œuvre et d'améliorer en permanence les dispositifs cantonaux d'aide sociale, d'aide aux personnes relevant du domaine de l'asile, d'aide aux victimes d'infractions (LAVI), de planification, de subventionnement et de surveillance des institutions à but social et des institutions pour personnes vivant avec un handicap, d'avances sur pensions alimentaires pour les personnes en situation économique difficile et de recouvrement auprès des débiteurs. Il propose des mesures de politique sociale et veille à la mise en place de procédures garantissant aux divers bénéficiaires une aide efficace. Pour remplir sa mission, **le SAS dispose de trois offices**: a) l'office de coordination des prestations sociales (OCPS) ; b) l'office de coordination des institutions sociales (OCIS) ; c) l'office de recouvrement et d'avances des pensions alimentaires (ORAPA).

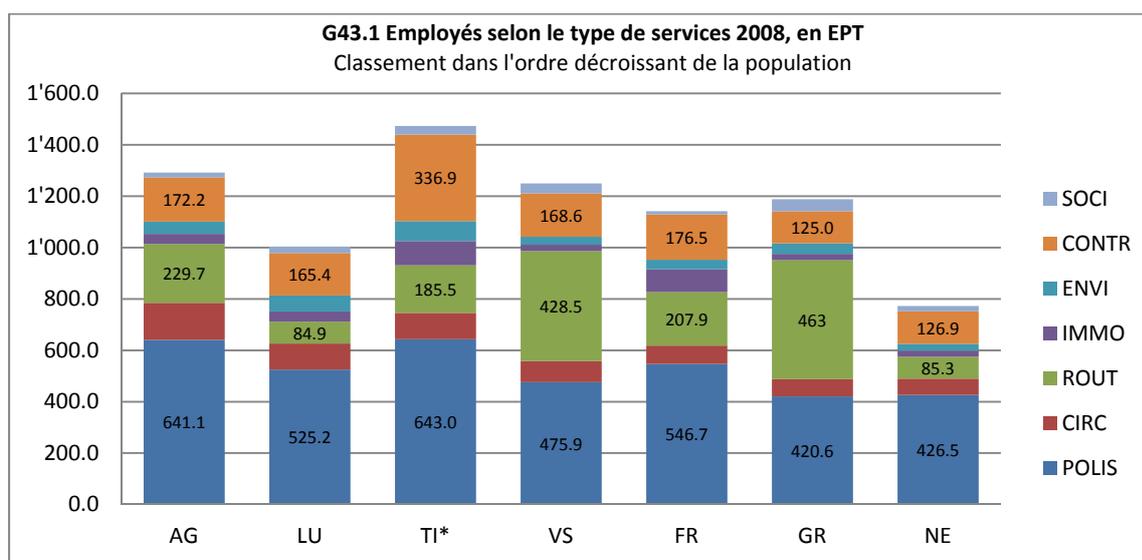


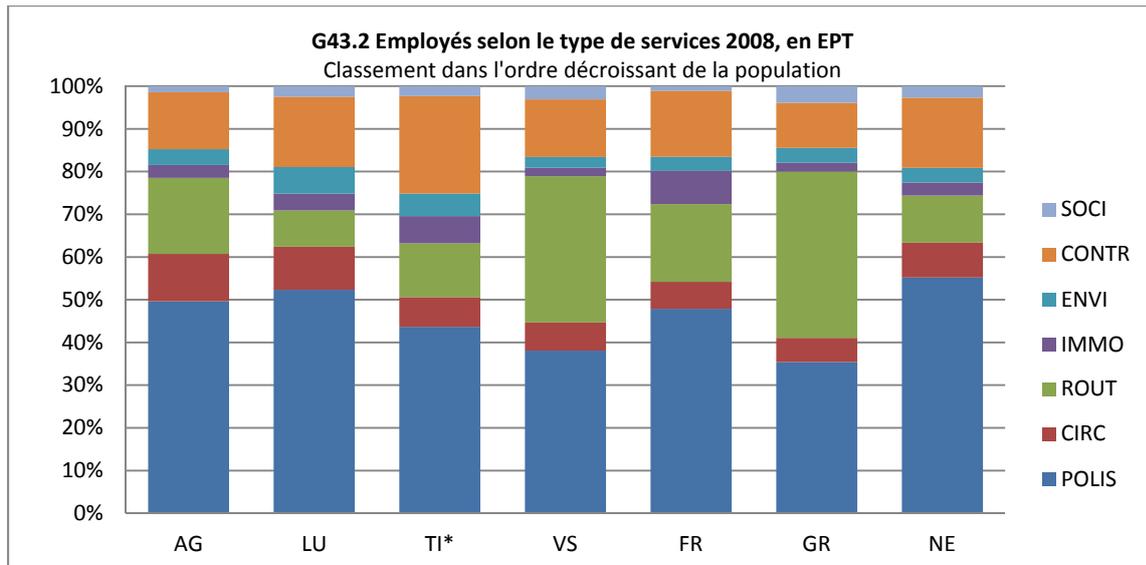
Source: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=15858&Language=fr>

Benchlearning synthétique

L'analyse synthétique des 49 services de l'Etat par domaines nous permet de nous faire une meilleure idée de la position tessinoise. Au niveau des effectifs globaux, **on obtient un total de 8122 EPT pour les 49 services**, avec trois secteurs bien plus importants que les autres. Tout d'abord les polices cantonales qui recouvrent 45% des emplois pris en considération, montrant toute l'importance de la sécurité au niveau des Etats cantonaux. **Le deuxième secteur, en terme d'effectifs, relève des services de construction des routes (21%), devant l'administration des impôts (16%).** Ainsi, ces trois secteurs majeurs de l'Etat central regroupent 84% des employés des services retenus. Les autres services apparaissent comme plus marginaux, à l'instar des services de la circulation (8%), externalisés dans certains cantons (FR, NE); des services de gestion du parc immobilier et de la protection de l'environnement (4% chacun) et, finalement, des services d'action et d'insertion sociale (2,4%), plus largement décentralisés sur les communes dans certains cantons, à l'instar de l'Argovie et de Lucerne. Les activités liées aux transports et à la sécurité routière occupent donc un nombre important de « fonctionnaires » cantonaux (hors éducation), pouvant dépasser 50% du total (GR, VS).

L'analyse par canton, nous offre une lecture plus fine des résultats. En effet, en sommant les effectifs des sept services retenus, on voit que le Tessin arrive en tête avec un total de 1474 EPT, devant l'Argovie (1292), le Valais (1250), les Grisons (1189) et Fribourg (1142) (G43.1). Ces chiffres corroborent le niveau élevé de l'emploi pour l'administration cantonale centrale tessinoise (hors éducation) par rapport aux autres cantons. La part relative des effectifs des sept services nous donne également une idée des priorités de chaque administration publique cantonale (G43.2). Ainsi, **les effectifs policiers apparaissent surreprésentés à Neuchâtel, Lucerne et en Argovie (>50% du total)**, mais aussi dans une moindre mesure à Fribourg et au Tessin. Or, **le type de services qui se démarque le plus est celui de l'administration fiscale qui présente au Tessin le double d'emplois par rapport aux autres cantons.** Le niveau des emplois ici peut être lié au nombre de contribuables, aux modes de contrôles, à la prise en charge des impôts communaux et de dossiers fiscaux plus complexes relevant de la place financière ou encore à la proximité des frontières.



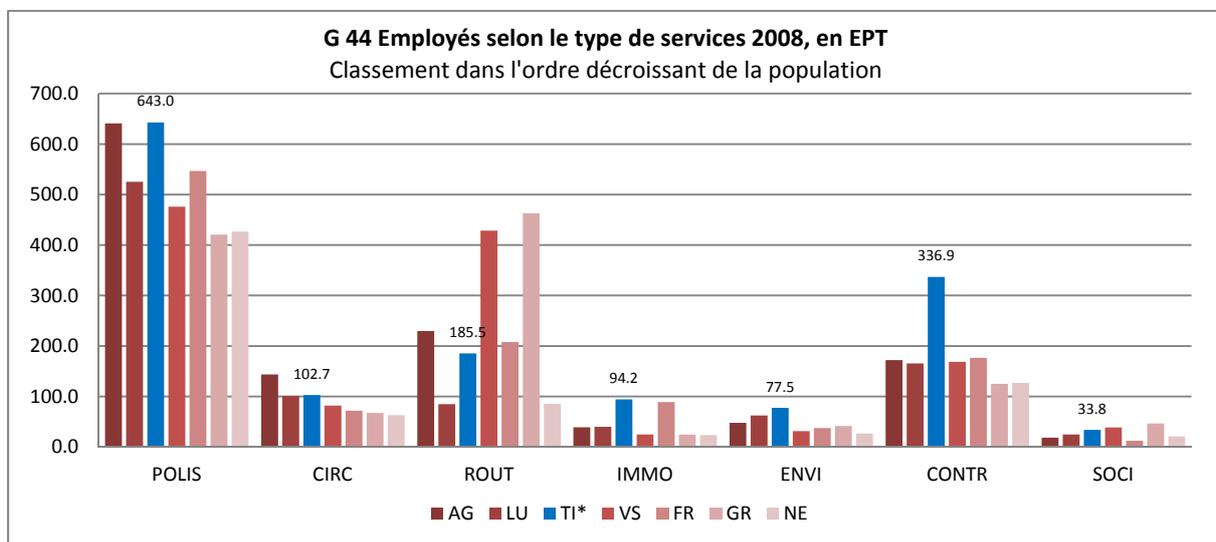


Source: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino et sites des cantons.

La part des emplois des services de construction des routes est particulièrement importante en Valais et aux Grisons (>35%), marqués par un vaste territoire et un réseau routier alpin étendu.

La part des emplois des services de la circulation est plus élevée dans les cantons de Lucerne et surtout d'Argovie, cantons où la prévention des accidents est largement promue.

Sur les sept services, les effectifs tessinois arrivent quatre fois en tête (police, ex aequo avec AG, impôts, services immobiliers et protection de l'environnement), une fois 2^e pour le service de la circulation, une fois 3^e pour l'action sociale et une fois 4^e pour la construction des routes.



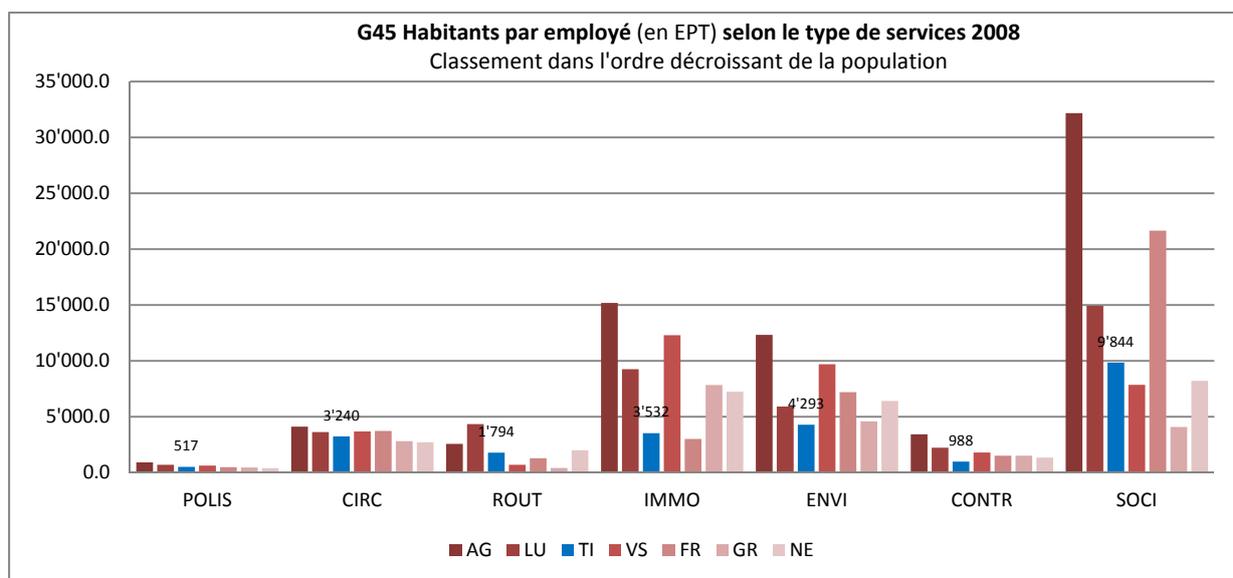
Source: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino et sites des cantons.

S'il n'y a généralement pas de lien entre la taille de la population et le niveau des effectifs, c'est surtout car les emplois sont davantage décentralisés en Argovie et à Lucerne, mais aussi car ces cantons ont introduit les principes de modernisation et de rationalisation inscrits dans les programmes de NGP, visant une plus grande professionnalisation et une meilleure qualité des prestations, mais aussi en mettant la pression sur l'Etat et le personnel.

Il ressort toutefois que deux types d'activités sont liées à la population, respectivement au nombre de véhicules immatriculés: la police et les services de la circulation. Pour les autres (services de

logistique à part), il n'y a pas de relation claire, une bonne partie des tâches étant déterminées par la législation fédérale.

Ainsi, une partie des services de l'administration cantonale tessinoise montrent un niveau d'emplois relativement élevé en comparaison intercantonale. Cette observation peut être expliquée en partie par une centralisation plus marquée dans ce canton par rapport à d'autres (AG, LU, VS). Notons ici que des études antérieures ont montré que les petits cantons avaient tendance à être davantage centralisés/cantonalisés, d'abord afin d'éviter des doublons de structures onéreuses.



Source: BADAC-ESAC08; Cantone Ticino et sites des cantons.

Quant au nombre d'habitants par employé public, chaque policier tessinois doit théoriquement assurer la sécurité de 517 personnes (G45), alors que chaque agent du services social et d'intégration du même canton devrait faire face à 9844 usagers potentiels, chiffre encore bien plus élevé en Argovie et à Fribourg. Pour les autres services, le nombre d'habitants par EPT se situe au Tessin entre 1000 personnes par agent public pour les impôts et 4300 pour la protection de l'environnement. Le Tessin ne se trouve pas parmi les cantons avec les charges les plus lourdes en terme de rapport aux usagers, généralement plutôt dans les limites inférieures, présentant donc une situation plutôt confortable pour les services retenus.

Les dépenses de fonctionnement des services tessinois sont par contre toujours dans la moyenne, expression de moyens financiers relativement limités mais aussi conséquence du bas niveau des salaires au Tessin, y compris à l'Etat.

Il conviendrait d'intégrer dans le modèle d'analyse les charges spéciales auxquelles le Tessin doit faire face, à l'instar de prestations destinées aux italophones d'autres cantons ou encore aux travaux liés à l'emploi ainsi qu'aux infrastructures nécessaires aux frontaliers. L'intervention et la participation de la Confédération dans les activités de l'Etat, mais aussi le rôle des communes, mériteraient une attention particulière, tenant compte de la répartition des tâches entre les communes et leur canton, entre la Confédération et les cantons. L'impact des accords bilatéraux n'a pas été non plus abordé ici, sachant que ceux-ci touchent d'autant plus les zones frontalières que la Suisse interne.

Pour conclure, il convient de rappeler que cette étude se base principalement sur les résultats de l'enquête BADAC sur les administrations cantonales 2010, fournissant des informations au 31.12.2008 (ESAC08), complétés par les données du canton du Tessin, de l'OFS et de l'AFF. Il conviendrait d'actualiser les données des 26 cantons, entre autre afin de comprendre l'effet des réformes en cours.

Bibliographie

- Aeppli, P. (2008). Les réformes de la police en Suisse. *Revue internationale de criminologie et de police technique et scientifique*. LXI.
- Barber, B.R. (1974). *The death of communal liberty. A history of freedom in a Swiss mountain canton*. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Barbera A., F.C. (2009). *Il governo delle democrazie*, Bologna: il Mulino, Farsi un idea.
- Bassand, M. et al.(1986). *Politique des routes nationales acteurs et mise en œuvre*. Lausanne: Presses Polytechniques Romandes.
- Brühlhart, A. (2013), Les finances publiques en Suisse, in : La vie économique, Nr. 5.
- Bruno Isabelle, Didier Emmanuel (2013), Benchmarking. L'Etat sous pression statistique, La Découverte, coll. « Zones », Paris.
- Cammelli, M. (2004). *La pubblica amministrazione*. Bologna: il Molino.
- Cantone Ticino (2013), *Consuntivo 2012*, DFE.
- Cantone Ticino (2012), *Decreto legislativo urgente concernente il programma di risanamento finanziario, Roadmap 2013-2014 (del 20 dicembre 2012)*, in: *Bollettino ufficiale delle leggi e degli atti esecutivi* [63/12](#)
- Cantone Ticino (2011), *Rendiconto del Consiglio di Stato*.
- Corriere del Ticino (26.3.2013), *Road map : la politico è al bivio*.
- Casagrande, G., Ed. (2005). *Federalismo e decentramento. Fédéralisme et décentralisation: Oscar Mazzoleni (A cura di /sous la direction de)*.
- Emery, G. (1986). *Districts, régions et préfets dans le canton de Fribourg ou L'étude de l'organisation administrative régionale : éléments de droit comparé (autres cantons suisses et France)*. S.l.: s.n.
- Francini, S., and Marazzi, C. (1996 (1854)). *Semplici verità ai Ticinesi sulle finanze e su altri oggetti di ben pubblico*. Locarno: Dadò.
- Freddi, G. (1968). *L'analisi comparata di sistemi burocratici pubblici*. Milano: A. Giuffrè.
- Germann, R., et al. (1979). *Fédéralisme en action: l'aménagement du territoire. Les mesures urgentes à Genève, en Valais et au Tessin*. Saint-Saphorin: Editions Georgi.
- Geser, H. (1981). *Bevölkerungsgrösse und Staatsorganisation. Kleine Kantone im Lichte ihrer öffentlichen Budgetstruktur, Verwaltung und Rechtsetzung*. Bern: Peter Lang.
- Gianella, G. (2000). *Collaborazione intercantonale ed internazionale - Cancelleria dello Stato - Centrale di collegamento*. In S.S. Aebischer René (Ed.), *Jubiläumsschrift : Staatskanzlei - Stabstelle im Zentrum der Entscheidungsprozesse : Standortbestimmung und Ausblick aus Anlass des Jubiläums "100 Jahre Schweizerische Staatsschreiberkonferenz"* = *Mélanges : Chancellerie d'Etat: état-major au centre de processus de décision : état des lieux et perspectives à l'occasion des "100 ans de la Conférence suisse des chanceliers d'Etat"* = *Miscellanea : Cancelleria dello Stato: statp maggiore al centro dei processi decisionali : punto della situazione e prospettive in occasione del giubileo "100 anni della Conferenza svizzera dei cancellieri dello Stato"*. 94-98. Chur: Standeskanzlei Graubünden.
- Giaque, D., and Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique bilan et perspectives en Suisse*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Mahon, P. (1985). *La décentralisation administrative*. Genève: Librairie Droz.
- Martin, M.-J. (2008). *Soldes financiers des collectivités publiques. Explications théoriques et modélisation simultanée des recettes et des dépenses des cantons suisses*. Lausanne: Lausanne.
- Melis, G. (1998). *La burocrazia*. Bologna: il Molino.

- Keehley, P. (1997). *Benchmarking for best practices in the public sector : achieving performance breakthroughs in federal state and local agencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koller C. (2013), *Les administrations cantonales*, in : *Manuel de l'administration publique suisse*, Lausanne : PPUR.
- Koller C., Hirzel A., Rolland A.-R., De Martini L.. (2012), *Atlas de l'Etat. Cartographie du fédéralisme suisse*, Zürich: NZZ-Libro.
- Koller C. (2010), *Services de migration et évolution de la population étrangère dans les cantons suisses 2002-2008*, Lausanne: Cahier de l'IDHEAP No 258, 130 pages.
- La Regione (21.5.2013), *In Ticino si lavora per i nonni*, p. 3.
- Mayntz, R. (1985). *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg: C. F. Müller.
- MIS-Trend (2013), *Étude sur la compétitivité des administrations cantonales réalisée pour les Chambres de commerce latines*, Mars 2013.
- Pohlmann, M., and Markova, H. *Soziologie der Organisation eine Einführung*. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Ratti, R., Bianconi, S., Ceschi, R., and Bardin Arigoni, G. (1991). *Il Ticino regione aperta. Problemi e significati sotto il profilo dell'identità regionale e nazionale*. Basel.
- Ratti, R. (1991). *Regioni di frontiera. Teorie dello sviluppo e saggi politico-economici*. Lugano.
- Ratti, R. (1980). *Investimento pubblico ed effetti economico-spaziali teoria e applicazione nell'analisi costi-benefici*. Fribourg: Editions Universitaires Fribourg Suisse.
- Rieder S., Widmer T., (2007). *Kantone im Wandel. Reformaktivitäten der Schweizer Kantone zwischen 1990 un 1999. Ursachen, Ausgestaltung und Konsequenzen*. Bern: Haupt.
- Schedler, K. (1995). *Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung*. Bern: Haupt.
- Schedler, K., and Proeller, I. (2003). *New Public Management*. Bern: Haupt.
- Sevrin, A. (2003). *Le benchmarking de portails gouvernementaux. Etude comparative internationale de sites web*, Berne, Maison des cantons
- Scozzese, G. (2005). *Il benchmarking*. Roma.
- Sollberger, K. (2008). *Manuel RPT dans le domaine de l'environnement communication de l'OFEV en tant qu'autorité d'exécution*. Berne: Office fédéral de l'environnement (OFEV).
- Steib, A., and Rossi, M. (1991). *Perché i confederati vengono in Ticino?* Bellinzona: Istituto di Ricerche Economiche etc.
- UBS (Mars 2012), *L'indicateur de compétitivité des cantons*.
- Urio Paolo. (1984). *Le rôle politique de l'administration publique*. Lausanne: LEP.
- Vetterli David (2013), *Produit intérieur brut par grande région et canton. Rapport de méthode et brève analyse des résultats*, Neuchâtel: OFS-actualités, mai 2013.

Sitographie

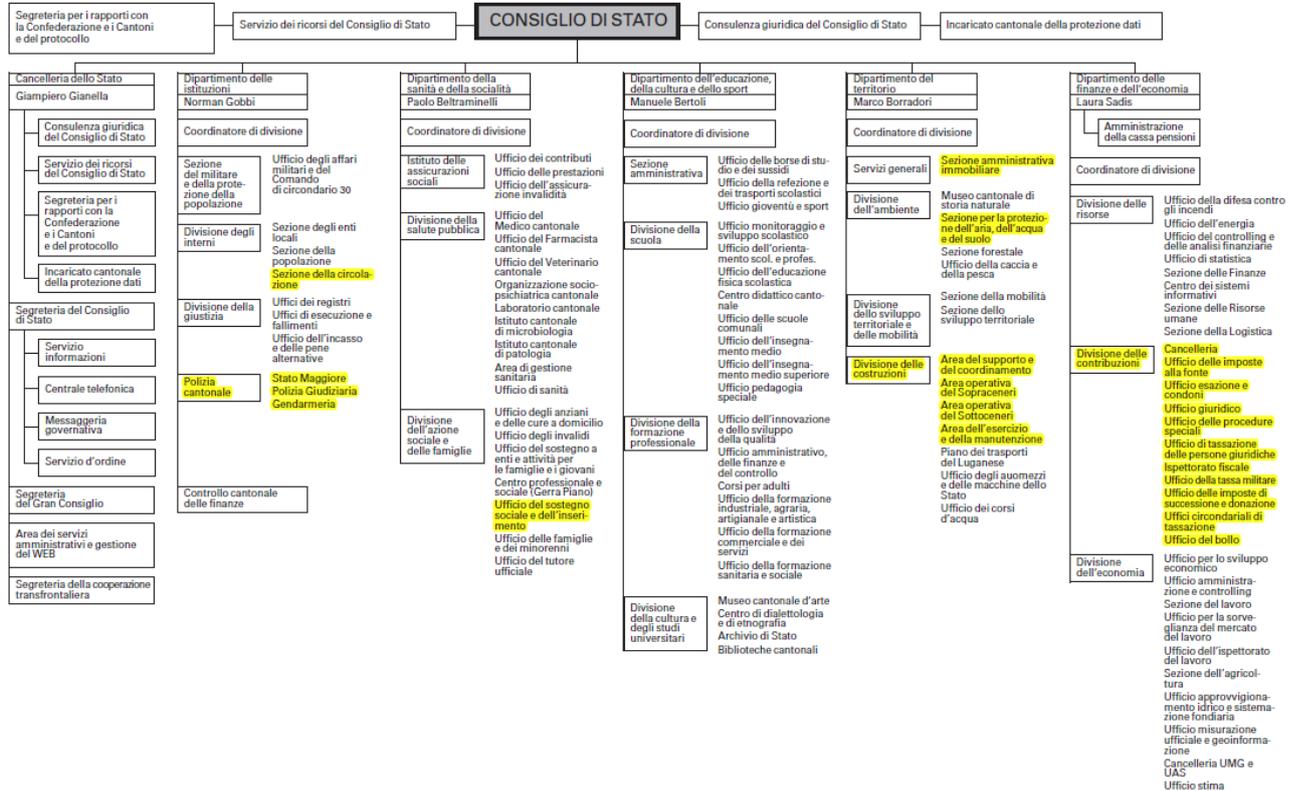
- BADAC**, Portrait par canton: http://www.badac.ch/db/db_portraits.php?typeN=1&lang=Fr&num=21
- BADAC, Organigrammes: <http://www.badac.ch/fr/prestations/organigrammes/index.php>
- BADAC, ESAC08, Base de donnée des services (état 31.12.2008): http://sigma.badac.ch/database/esac-v/frameReponse.php?R_QUESTION=31.1.28.3&F_S_ENTITE=&R_STANDARDISATION=C.O
- Cantone Ticino**: www.ti.ch
- Organigramma: <http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/SegCds/annuario/organigramma.pdf>
- Organizzazione Mappa: <http://www3.ti.ch/index.php?fuseaction=temi.mappa&type=1>
- Rendiconto del Consiglio di Stato 2012: <http://www4.ti.ch/can/cosa-facciamo/rendiconto-cds/2012/>
- Consuntivo 2012: <http://www.ti.ch/CAN/SegGC/comunicazioni/GC/odg-mes/pdf/m6765.pdf>
- Flussi finanziari tra la Confederazione ed il Cantone Ticino: <http://www.ti.ch/DFE/finanze/flussi/default.asp?menu=5>
- Roadmap: <http://www.ti.ch/CAN/SegGC/comunicazioni/GC/odg-mes/rapporti/pdf/6697R-magg.pdf>
- Ufficio di statistica (USTAT): <http://www4.ti.ch/index.php?id=42380>
- Réforme 1998 (Arthur Andersen): *Analisi dei meccanismi che regolano il funzionamento del comune ticinese*: http://www4.ti.ch/fileadmin/DI/DI_DI/SEL/RIFORMA/riformaComune/documentazione/analisi_meccanismi.pdf

Annexes

Organigrammes

Liste des organigrammes de administrations cantonales avec mise en évidence des secteurs/services sélectionnés.

Ticino



Source: <http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/SegCds/annuario/organigramma.pdf>

Argovie

Pas d'organigramme récent à disposition sur le site officiel du canton.

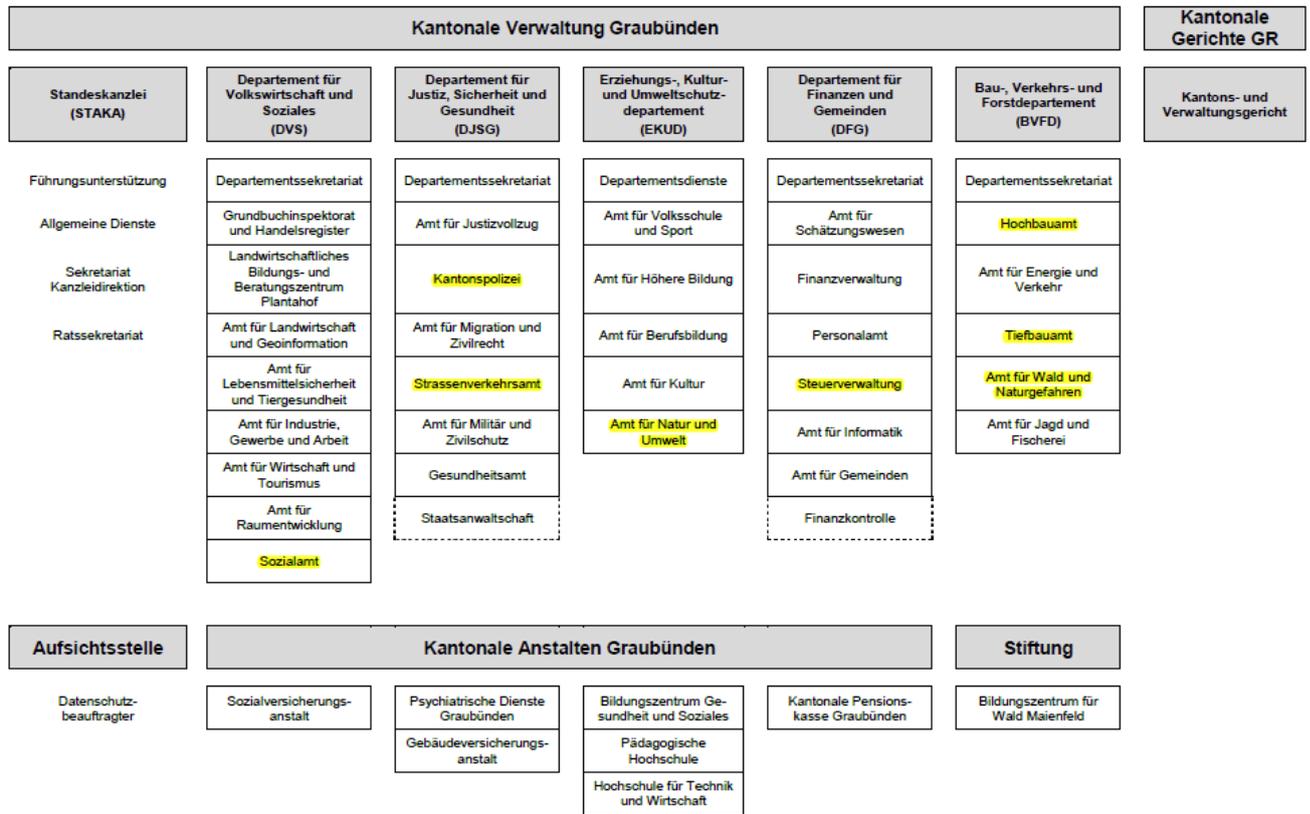
Source: BADAC-2008, <http://www.badac.ch/docs/organigrammes/cantons/ESAC08/Argovie/Organigramme.pdf>

Fribourg/Freiburg

Pas d'organigramme récent à disposition sur le site officiel du canton.

Source: BADAC-2008, <http://www.badac.ch/docs/organigrammes/cantons/ESAC08/Fribourg/Organigramme%20des%20Directions%20de%20l'administration%20fribourgeoise.pdf>

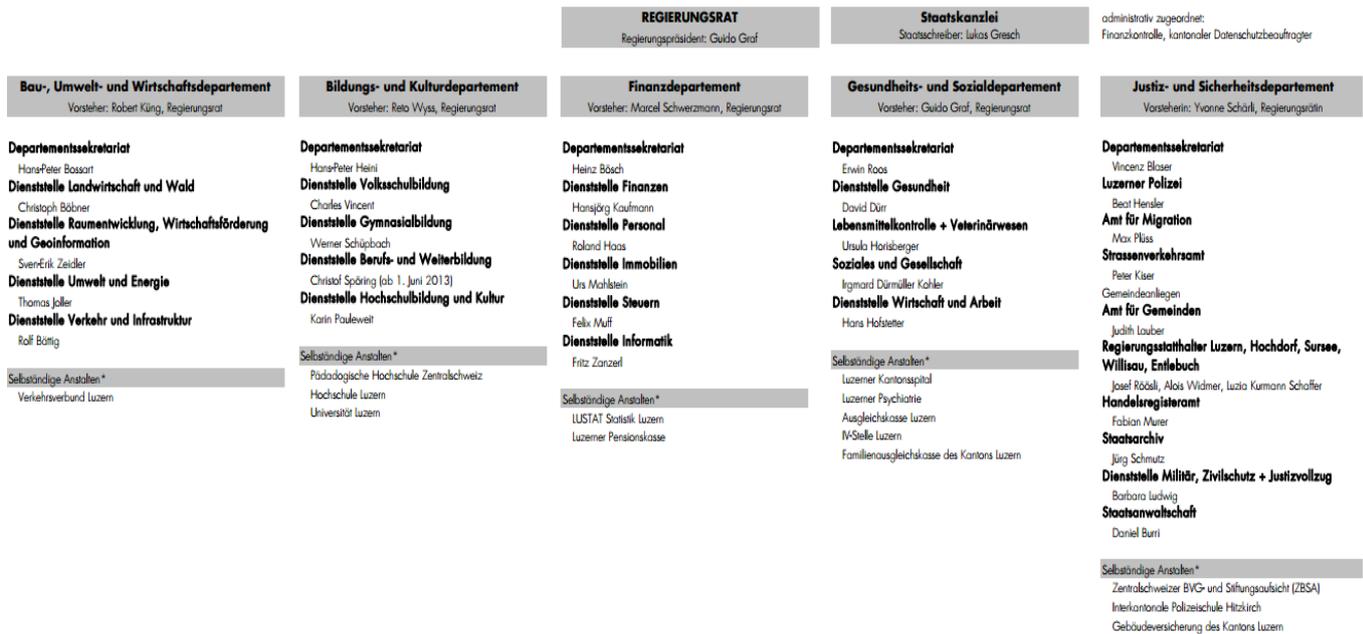
Graubünden / Grischun / Grigioni



Letzte Änderung am: 01.11.2012, inhaltliche Verantwortung: STAKA
 © Copyright: Personalamt Graubünden

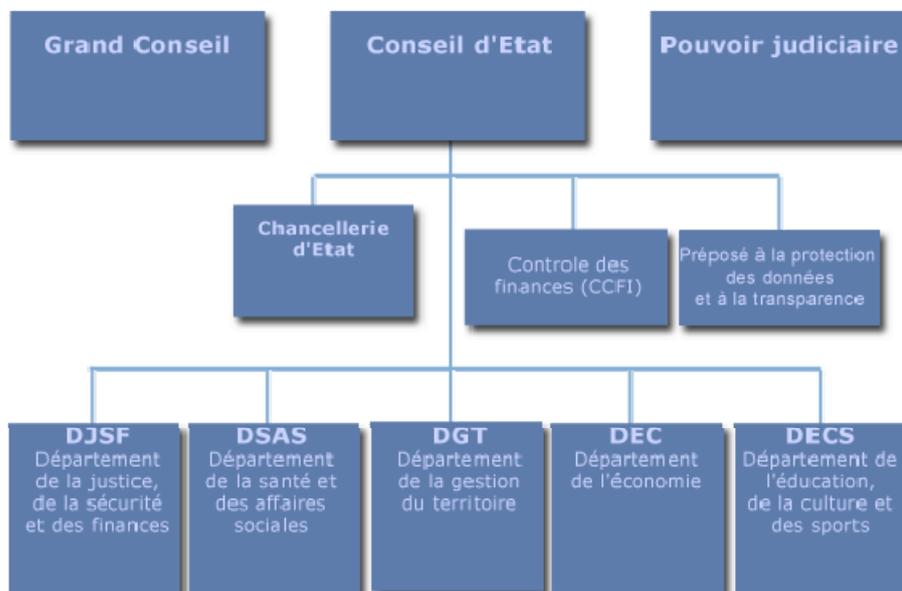
Source: www.gr.ch

Luzern



Source: http://www.lu.ch/organigramm_kanton_luzern.pdf

Neuchâtel



Source : <http://www.ne.ch/neat/site/isp/rubrique/rubrique.jsp?CatId=6216&StyleType=bleu>

Valais / Wallis

Valais



Source : BADAC-2008, http://www.badac.ch/docs/organigrammes/cantons/ESAC02/VS_2001.pdf