

**Rapport sur
l'exécution des
mandats de
prestations
2009 - 2012
et 2013 - 2014
du**

SCAN

Table des matières

1	Introduction.....	2
2	Analyse de la réussite des objectifs	2
3	Autres projets non liés directement aux objectifs des mandats	8
4	Autres éléments des mandats de prestations.....	9
5	Feed-back du SCAN sur son expérience autonome.....	9
6	Prochains rapports sur l'exécution du mandat de prestations.....	10
7	Conclusion	10

1 Introduction

L'article 26, alinéa 1, de la Loi sur le service cantonal des automobiles et de la navigation (LSCAN) du 24 juin 2008 prévoit:

- ¹Le service présente annuellement au Conseil d'Etat, pour être soumis au Grand Conseil:*
- a) les comptes et le rapport de gestion;*
 - b) un rapport sur l'exécution du mandat de prestations.*

Depuis 2009, d'entente avec son organe de liaison le Secrétariat général du Département du développement territorial et de l'environnement (SDDTE), le SCAN n'a pas présenté de rapport écrit sur l'exécution du mandat de prestations mais a détaillé ces points dans ses rapports annuels de gestion.

Dans le cadre de l'établissement du nouveau mandat de prestations 2015 – 2018 du SCAN, le présent rapport a pour but de couvrir l'exécution des mandats de prestations 2009 – 2012 et 2013 - 2014. L'objectif est d'avoir une image précise de l'évolution du SCAN depuis son autonomie.


Le dernier mandat de prestations était de deux ans alors que la LSCAN prévoit 4 ans dans son article 25. C'était une volonté du Conseil d'Etat de l'époque, pour que la discussion des mandats entre le Conseil d'Etat et le SCAN n'ait pas lieu en fin de législature mais environ une année après le début.

Ce rapport se veut factuel et analyse principalement l'atteinte des objectifs que le Conseil d'Etat a donnés au SCAN. Des informations plus détaillées et l'ensemble des chiffres du SCAN se trouvent dans ses rapports de gestion annuels disponibles sur Internet (www.scan-ne.ch/rq).

2 Analyse de la réussite des objectifs

Certains objectifs sont présents dans les deux mandats. Pour faciliter la lisibilité de ce document, les objectifs proches sont groupés. Si des objectifs ont été reformulés en 2013 en gardant le même sens, c'est la formulation 2013 qui est utilisée.

Mandat	Objectif	Résultat
09-12 13-14	Remplir ses tâches et fournir ses prestations en matière de circulation routière et de navigation conformément à la législation, de manière économique et orientée vers les clients.	De manière générale, de 2009 à 2013, le parc véhicules a augmenté de 5.1% soit de 123'755 à 130'112 véhicules. Parallèlement, la masse salariale du SCAN a baissé de 1.6 % (4.1 % si on neutralise l'augmentation de 2.5 % des cotisations employeur à la caisse de pensions). Durant cette période, une seule non-conformité par rapport à la législation a été relevée par notre organe de contrôle: un retard dans la mise en place du système de contrôle interne.

Mandat	Objectif	Résultat
		<p>La notion d'orientation clients et la recherche de leur satisfaction est centrale dans les valeurs du SCAN.</p>  <p>Le diagramme illustre les valeurs du SCAN à travers une progression en trois étapes représentées par des chevrons orange et rouge. À gauche, 'Valeurs de base' (Équité, Respect des normes, Sécurité, Environnement). Au milieu, 'Valeurs humaines' (Écoute, Respect, Flexibilité, Honnêteté, Engagement, Collaboration, Transparence) et 'Valeurs métiers' (Qualité, Efficience, Simplicité, Savoir-faire, Polyvalence, Amélioration, Respect délais). À droite, 'Satisfaction collaborateurs' et 'Satisfaction clients'. Le logo SCAN est visible en bas à droite.</p>
<p>09-12 13-14</p>	<p>Assurer la qualité des prestations. _____</p> <p>Maintenir la certification ISO 9001. _____</p> <p>Maintenir le taux de satisfaction de la clientèle au-dessus de 80%.</p>	<p>Le SCAN a maintenu sa certification ISO 9001. Il est en cours de certification ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).</p> <p>Le SCAN délivre plus de 100'000 prestations par année. Il rencontre très peu de réclamations sur la qualité de ses prestations (moins de 4 par an).</p> <p>Les résultats de l'enquête de satisfaction annuelle du SCAN sont les suivants: 2009 (81%), 2010 (78%), 2011 (79%), 2012 (75%) et 2013 (84%).</p> <p>Le résultat 2012 est probablement lié aux désagréments rencontrés lors du déménagement. Le résultat 2013 est très encourageant.</p>
<p>09-12 13-14</p>	<p>Favoriser l'activité préventive dans le domaine de la sécurité routière et de la protection de l'environnement. _____</p> <p>Mettre sur pied des cours d'éducation routière, notamment pour les conducteurs délinquants. _____</p> <p>Favoriser, conjointement avec la PCN et le secteur privé, le développement des mesures de prévention de la nouvelle LCR.</p>	<p>Avant son autonomie, le SCAN a été très peu actif en matière de prévention. En 2009, il a créé un fonds prévention et environnement, financé par la vente aux enchères des numéros de plaques, et lancé plusieurs actions, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permis définitif gratuit pour les jeunes conducteurs qui suivent rapidement le premier jour de cours obligatoire 2 phases. • Subvention pour les conducteurs qui suivent certains cours de formation continue, par exemple un cours à l'attention des conducteurs âgés. • Subventions aux associations actives dans le domaine de la sécurité routière et nautique (Nez rouge, SSBL). • Subvention d'actions de la commission d'éducation routière et de bons cadeau pour ses concours. <p>Au niveau des cours pour les conducteurs délinquants, le SCAN a favorisé le développement de deux nouveaux acteurs de ces formations et, dès 2015, la législation permettra d'obliger les conducteurs délinquants à suivre ces cours. Actuellement, ces cours sont encore suivis sur une base volontaire et permettent de réduire la durée d'un retrait de permis qui est au-dessus du minimum légal.</p>

Mandat	Objectif	Résultat
09-12 13-14	<p>Assurer la pérennité de l'établissement, en entretenant un fonds de réserve d'une valeur adéquate, eu égard aux bénéfices réalisés et aux risques stratégiques et opérationnels courus par la SCAN.</p> <p>—</p> <p>Constituer un fonds de réserve et y affecter annuellement, si le résultat de l'exercice le permet, le solde du bénéfice net annuel après versement de la contribution due à l'Etat.</p> <p>—</p> <p>Assurer la pérennité de l'établissement en atteignant l'équilibre financier sur l'ensemble de la période 2013 à 2014.</p>	<p>Le SCAN a été autonomisé sans aucun fonds propres. Au contraire, on peut considérer que sa "dette" dans la caisse de pensions, soit 12.6 millions en 2012, est un découvert de départ même s'il ne figure pas au bilan.</p> <p>Après 5 ans d'autonomie, les fonds propres se montent à fin 2013 à Fr. 1'463'514.- après financement des deux premières tranches de recapitalisation de la caisse de pensions (constitution d'une réserve de fluctuation de valeur en 2014 et contribution unique d'assainissement en 2019) pour un total de Fr. 1'927'000.-.</p> <p>Après un exercice 2012 en déficit suite aux premières provisions "recapitalisation", l'équilibre financier a été tout juste assuré en 2013 avec les secondes provisions "recapitalisation". Le résultat 2014 sera positif.</p> <p>Une provision pour le passage de la caisse de pensions en primauté des cotisations en 2039 a été débutée en 2013. Elle sera constituée de manière linéaire pour atteindre les Fr. 5'600'000.- nécessaires en 2039. À cette date, le SCAN aura comblé son découvert dans la caisse de pensions.</p>
09-12 13-14	<p>Faire en sorte que les émoluments et les prix des prestations ne soient pas supérieurs à la moyenne des autres services des automobiles cantonaux.</p> <p>—</p> <p>Élaborer et soumettre au Conseil d'Etat une stratégie pour la détermination des montants des émoluments qui sont à percevoir sur les prestations obligatoires du SCAN.</p> <p>—</p> <p>Élaborer et soumettre au Conseil d'Etat un projet de tarif des émoluments établi sur la base de cette stratégie et d'une analyse du coût des prestations obligatoires, définie par les articles 27, al. 4 et 28, al. 2.</p> <p>—</p> <p>Améliorer l'efficience et la qualité des prestations pour être concurrentiel au niveau des prix et de la satisfaction des clients en comparaison avec les autres cantons.</p>	<p>Des propositions de modifications de l'arrêté sur les émoluments du SCAN ont été soumises et acceptées par le Conseil d'Etat pour 2010, 2012, 2013 et 2014.</p> <p>Le SCAN a baissé plusieurs émoluments importants malgré deux éléments qui sont apparus en cours de mandat et qui n'étaient pas dans le business plan initial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La loi portant modification temporaire de la loi sur le service cantonal des automobiles et de la navigation (LSCAN): suspension temporaire (2009, 2010) de la baisse des émoluments et de la facturation au prix coûtant des prestations fournies à l'Etat. • La recapitalisation de la caisse de pensions. <p>Les émoluments suivants ont baissé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permis de conduire (65.- → 55.-) • Examen théorique (50.- → 40.-) • Permis international (90.- → 45.-) • Échange d'un permis de conduire étranger (185.- → 120.-) • Modification simple d'un permis de conduire (65.- → 45.-) • Adjonction de catégories au vu d'un permis militaire (95.- → 55.-) • Reprise de plaques (40.- → 30.-) <p>Actuellement, un seul émolument principal est encore plus haut (plus de 15 %) par rapport à la moyenne suisse; c'est celui du permis de circulation (+ 35 %). Il devrait baisser progressivement dès 2015.</p> <p>Sans être un émolument, la suppression en 2014 de l'ancienne taxe d'élimination de Fr. 100.- qui était facturée en même temps que le permis de circulation a déjà considérablement réduit les coûts lors de l'immatriculation d'un véhicule pour la première fois dans le canton.</p>

Mandat	Objectif	Résultat
09-12	Développer et mettre en œuvre les instruments nécessaires à une gestion du SCAN selon les principes de l'économie d'entreprise.	Dans le cadre de cet objectif, le SCAN a consolidé son système de management (certifié ISO 9001) et mené trois grands projets: <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle comptabilité analytique par prestations. • Mise en place d'un système de contrôle interne conforme à la Norme d'audit suisse 890. • Gestion intégrée du système de management avec un site Intranet Sharepoint. <p>Tous les outils sont en place pour gérer le SCAN selon les principes de l'économie d'entreprise.</p>
09-12 13-14	Maintenir et si possible accroître la part de marché du SCAN dans les domaines d'activités soumis à concurrence, notamment dans celui des contrôles techniques des véhicules.	La part de marché des contrôles techniques subséquents automobiles du SCAN par rapport à son seul concurrent, le TCS s'est maintenue. Il est à noter que le volume d'affaires du TCS est limité par convention. <p>En 2011, le gouvernement de la République et Canton du Jura a délégué la gestion de ses dossiers de navigation au SCAN, y compris les expertises. Avec un parc bateau 100 fois plus petit que celui du canton de Neuchâtel, c'est une intéressante synergie entre les deux cantons qui utilisent le même système informatique.</p>
09-12	Réduire la masse salariale de 10% par rapport au budget 2006.	La masse salariale 2006 était de Fr. 6'053'153.- soit Fr. 6'192'376.- en 2013 en tenant compte de l'évolution de l'indice des prix à la consommation. La masse salariale 2013 du SCAN est de Fr. 6'685'484.- (sans recapitalisation) soit une augmentation de 8%, dont 2.5% de cotisation employeur en plus à la caisse de pensions. En 2014, les cotisations ont encore augmenté de 1.7%, soit 4.2% depuis 2009. <p>Si l'on prend en compte l'année 2009 au lieu de 2006, la masse salariale était de Fr. 6'796'296.-. Par rapport à 2009, la masse salariale 2013 est donc en réduction de 1.6% (4.1 % si on neutralise l'augmentation de 2.5 % des cotisations employeur à la caisse de pensions).</p> <p>Cet objectif n'est pas réussi. Ceci s'explique très facilement: le nombre d'experts a augmenté pour pouvoir réduire le retard dans les contrôles techniques que le SCAN connaissait en 2006 et en 2009.</p> <p>Il est important de mentionner que l'engagement d'experts est une opération rentable car chaque expert dégage annuellement un bénéfice brut d'environ CHF 70'000.-.</p>
09-12	Regrouper les services administratifs sur un seul site, à La Chaux-de-Fonds.	Sur demande du Conseil d'État, en cours de mandat, cet objectif a été modifié. Il est devenu : les services administratifs sont partagés équitablement sur les sites de La Chaux-de-Fonds et de Malvilliers. <p>Cet objectif modifié est rempli mais ne satisfait pas le SCAN car il induit clairement des pertes de productivité et des charges supplémentaires.</p>

Mandat	Objectif	Résultat
09-12	Travailler avec deux halles techniques de même productivité, une dans les Montagnes et l'autre au Val-de-Ruz.	<p>Cet objectif est rempli. Un nouveau bâtiment a été construit à Malvilliers. Le bâtiment a été conçu en analysant tous les processus et les flux pour rechercher principalement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une productivité maximum. • Des économies d'énergie. • Une bonne ergonomie des postes de travail. • La convivialité et l'aspect pratique des zones d'accueil clients.
09-12	Regrouper les examens conducteurs sur un seul site, à Malvilliers.	<p>Cet objectif est rempli suite à la construction du nouveau bâtiment à Malvilliers.</p> <p>Cette centralisation amène de très nombreux avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure rotation des experts par moniteur. • Plus d'équité entre les candidats car les parcours d'examens ont tous les mêmes caractéristiques. • Lieu idéal pour créer des parcours d'examens équilibrés (localité, hors-localité, autoroute). • Des contacts réguliers entre tous les moniteurs. <p>Dans le bâtiment et ses extérieurs, les zones réservées pour les examens conducteurs ont été aménagées pour diminuer au maximum le stress lié à l'examen. Pour les examens pratiques, une salle d'attente "privative" a été réalisée.</p>
09-12 13-14	<p>Examiner avec le pool utilisateurs l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion.</p> <p>—</p> <p>Assurer l'adaptation des logiciels de gestion pour répondre aux nouvelles exigences légales selon les décisions prises lors des assemblées générales de l'association des services automobiles (asa).</p>	<p>Le nouveau logiciel de gestion du SCAN a été mis en production en 2012. L'appel d'offre a été fait en collaboration avec le canton du Jura.</p> <p>Le changement de logiciel est un projet très complexe et il s'est déroulé parfaitement.</p> <p>Ce logiciel répond à toutes les exigences légales et a aussi permis de mieux contrôler le déroulement des prestations et d'automatiser de nombreuses tâches.</p> <p>Le SCAN a maintenant le même fournisseur pour son logiciel de comptabilité et pour son logiciel de gestion.</p>
09-12 13-14	Augmenter la satisfaction des collaborateurs dans leur activité au-dessus de 80%.	<p>Une enquête est en cours de réalisation mais on peut déjà dire que les collaborateurs du SCAN ont un taux de satisfaction élevé. Le nombre de départs volontaires est très faible: un seul collaborateur depuis 2009, suite à un échec dans une postulation interne.</p> <p>Il est à noter que la collaboration entre la direction et la commission du personnel se passe très bien.</p>
09-12 13-14	<p>Mettre en place un système de contrôle interne pour mieux maîtriser les risques dans les différents processus du SCAN.</p> <p>—</p> <p>Tenir à jour et adapter le système de contrôle interne pour mieux maîtriser les risques dans les différents processus du SCAN.</p>	<p>Le système de contrôle interne (SCI) a été mis en place et validé par le CCFI lors de la révision 2012.</p> <p>Le SCAN a eu un peu de retard sur ce projet mais le résultat final a été considéré comme excellent par le CCFI qui le cite en exemple.</p> <p>Le SCI est tenu à jour régulièrement.</p>

Mandat	Objectif	Résultat
09-12 13-14	Adapter son activité en fonction des modifications législatives intervenues en matière d'admission des personnes et des véhicules à la circulation.	Les modifications légales ont été très nombreuses et mises en place dans les délais par le SCAN. On peut citer entre autres: <ul style="list-style-type: none"> • L'attestation d'assurance électronique bateau. • Le code leasing électronique (e-178). • Les différentes mesures du programme Via Sicura. • La mise en place de la nouvelle ordonnance réglant l'admission des chauffeurs professionnels (OACP). • La loi sur la taxe des véhicules automobiles, des remorques et des bateaux. • La loi concernant l'élimination des véhicules automobiles, des remorques et des bateaux.
13-14	Assurer les délais légaux des contrôles périodiques dans les domaines de l'automobile et de la navigation.	En matière de navigation, les délais légaux sont respectés en 2014. Pour le secteur automobile, le retard est, en juin 2014, de 8 mois, soit légèrement au-dessus de l'objectif de 6 mois. Ce retard était de 16 mois en 2009 et le parc a augmenté de 5.1 % depuis lors. <p>Avec les derniers engagements d'experts, le SCAN va atteindre son objectif en 2015. À noter que le SCAN a engagé 8 nouveaux experts depuis 2012 pour remplacer les départs et augmenter légèrement l'effectif.</p> <p>Nous avons également augmenté la polyvalence des experts entre les domaines automobile et navigation. On gagne ainsi beaucoup de flexibilité.</p>
13-14	Établir une liste des prestations administratives à offrir via le guichet électronique et développer celles-ci d'ici 2016.	La liste a été transmise. Toutes les prestations administratives significatives du SCAN devraient être développées à fin 2016. <p>Après ce développement, le SCAN deviendra le e-SCAN!, un passage au guichet ne sera nécessaire que très rarement. Il restera ensuite à inciter les clients à utiliser ces prestations; c'est le rôle du projet "autonomie du client" qui se déroule en parallèle du développement des prestations.</p> <p>Les gains de productivité futurs seront proportionnels au taux d'utilisation de ces différentes prestations. Ils doivent permettre de continuer les objectifs de baisse des émoluments du SCAN.</p> <p>À noter que le SCAN a aussi mis en place dès 2013 l'e-facture, qui permet aux clients de recevoir leurs factures où de les payer directement dans l'e-banking. C'est simple et écologique !</p>
13-14	Respecter les délais en matière de documents à remettre à l'organe de liaison (SDDTE) dans le but d'un pilotage optimal.	Les délais ont été respectés.
13-14	Mettre en œuvre les recommandations du rapport de l'organe de contrôle (CCFI).	Toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

Mandat	Objectif	Résultat
13-14	Atteindre dès 2014 la couverture des coûts dans le secteur des mesures administratives.	En 2013, cette couverture n'était pas encore atteinte. Plusieurs actions d'amélioration sont en cours pour permettre l'atteinte de cet objectif sans augmenter les émoluments, entre autres: <ul style="list-style-type: none"> • la révision de l'arrêté concernant la commission administrative du service cantonal des automobiles et de la navigation qui propose des simplifications de processus; • une meilleure automatisation dans la rédaction des courriers et des décisions; • une prestation du guichet unique pour visualiser ses rapports de police et écrire son droit d'être entendu.
13-14	Contribuer à transférer au 1er janvier 2014 la mission de Police du lac à la Police neuchâteloise.	Cette mission a été transférée à la date prévue.

3 Autres projets non liés directement aux objectifs des mandats

En plus des éléments cités ci-dessus, le SCAN a aussi beaucoup travaillé sur **l'amélioration du taux de réussite des neuchâtelois aux examens pratiques voiture**, en collaboration avec les moniteurs de conduite. **En 2013, les neuchâtelois se trouvaient dans la moyenne suisse** alors qu'en 2008, ils étaient en avant-dernière position.

La bonne collaboration avec ses partenaires et avec les associations actives dans le domaine de la circulation routière et de la navigation est une condition importante de la réussite du SCAN, par exemple pour l'amélioration citée ci-dessus. Le SCAN recherche systématiquement le dialogue avec tous ces acteurs pour atteindre ensemble l'objectif d'une meilleure sécurité routière et nautique.

Le SCAN a également invité ses clients professionnels et privés, ainsi que toute la population neuchâteloise lors de l'inauguration du nouveau bâtiment de Malvilliers en septembre 2012. Cette manifestation a rencontré un franc succès, quelques 2'000 personnes sont venues découvrir les lieux.

La population a également été invitée en août 2013 pour le vernissage du SCANier, œuvre d'art contemporain gagnante du concours d'intervention artistique lancé en 2012 lors de la construction du site de Malvilliers. Avec ses feuilles réfléchissantes, son aspect change en permanence, selon son environnement. **Cette capacité d'adaptation à son environnement est justement ce que le SCAN réalise depuis son autonomisation.**

Pour terminer, le SCAN a aussi mené les projets suivants qui ont tous la vocation de réduire ses coûts:

- Utilisation des **appareils multifonctions comme unique moyen d'impression et de scannage**. Élimination de toutes les imprimantes individuelles.
- Création d'un **nouveau site Internet** (www.scan-ne.ch).
- Introduction de la **téléphonie IP directement sur les ordinateurs**.
- Mise en place de **l'examen théorique sur iPad**, en libre-service et dans une salle polyvalente.
- **Introduction du ticketing** (gestion des files d'attente) et des écrans d'information.
- Mise en place **d'un stock automatique et centralisé des plaques**.

4 Autres éléments des mandats de prestations

Concernant l'indemnisation des prestations fournies par le SCAN, la loi portant modification temporaire de la loi sur le service cantonal des automobiles et de la navigation a induit une dérogation au mandat de prestations en 2009 et 2010 concernant la facturation au prix coûtant des prestations fournies à l'Etat.

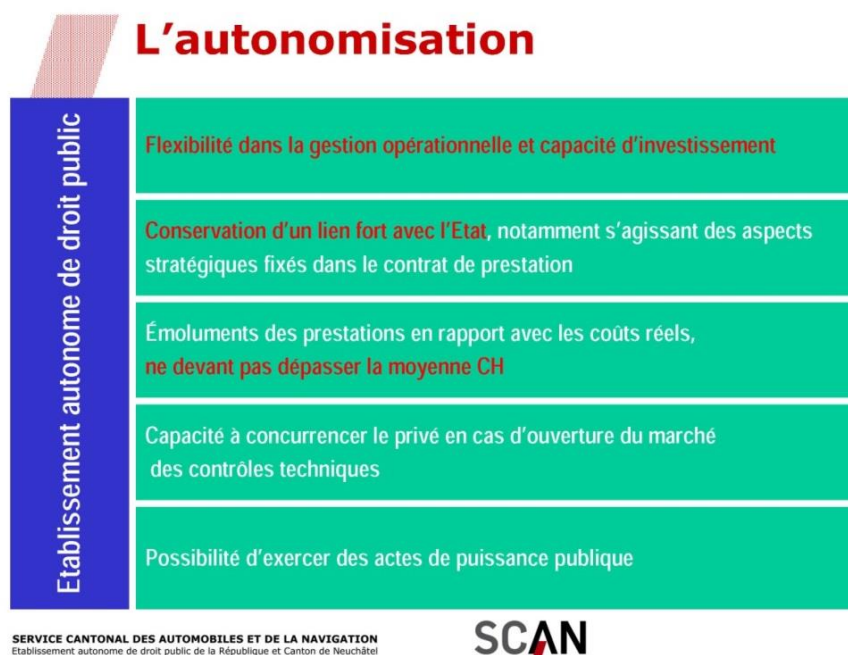
Pour les autres points fixés dans les mandats de prestations, à savoir:

- l'indemnisation des prestations fournies par l'État;
- les taxes et bénéfices dus à l'État;
- les contributions prises en charges par l'État;
- le transfert des actifs et passifs;
- la gestion des flux de liquidités et des débiteurs;
- l'utilisation du modèle comptable MCH2;
- les relations avec l'organe de contrôle (CCFI);
- les relations avec l'organe de liaison (SDDTE);
- les règles en matière de communication des budgets, comptes et rapports de gestion;

le SCAN a suivi strictement les instructions des mandats de prestations.

5 Feed-back du SCAN sur son expérience autonome

Lors du projet d'autonomie du SCAN, la diapositive suivante représentait les points importants apportés par le statut autonome pour le SCAN:



Si la flexibilité dans la gestion opérationnelle et la capacité d'investissement nous ont permis de mener à bien des baisses d'émoluments et tous les autres objectifs des mandats, nous avons aussi toujours insisté sur la **conservation d'un lien fort avec l'État**. Le SCAN est une entité indépendante mais aussi un membre des collectivités publiques neuchâteloises.

Il est à relever qu'à l'exception du Service des bâtiments, **le SCAN a maintenu toutes ses collaborations avec les services transversaux de l'État de Neuchâtel**, en signant avec eux des conventions.

Nous tenons d'ailleurs à mentionner tout particulièrement les **excellentes prestations du SIEN** sans qui le SCAN ne peut pas fonctionner ni évoluer. Nous sommes conscients que l'État de Neuchâtel, avec son Guichet Unique, sa base de données centrale des habitants, son nœud cantonal, sa stratégie Intranet et Internet, fait partie des meilleurs cantons en Suisse en matière d'informatique et de e-gouvernement.

Avec les mandats de prestations et la présence d'un de ses membres en tant qu'administrateur, **le Conseil d'État garde la haute surveillance sur les activités du SCAN et définit les objectifs stratégiques à atteindre**, en harmonie avec son plan de législature.

Après 6 ans, **le Conseil d'administration est persuadé que le statut autonome est la meilleure solution pour un service comme le SCAN avec:**

- **des exigences très élevées des clients;**
- **un nombre de prestations très important;**
- **des installations techniques complexes;**
- **un environnement en constante évolution.**

De plus, le fonctionnement du SCAN, avec des prestations clairement définies et contrôlées est aisément mesurable par l'organe de contrôle. À ce propos, un élément important du succès de notre autonomie est aussi le choix du CCFI par le Conseil d'État comme organe de contrôle. **En plus de son travail de contrôle très professionnel, ce dernier nous a beaucoup apporté dans la mise en place du MCH2 et du SCI.**

6 Prochains rapports sur l'exécution du mandat de prestations

Le Conseil d'administration propose au Conseil d'État de réaliser un rapport complet sur l'exécution du mandat de prestations uniquement tous les 4 ans, 6 mois avant la fin du mandat en cours, avant la négociation du prochain mandat.

Un rapport succinct, avec au minimum les deux tableaux de bord de suivi des objectifs fixés dans le mandat, est fourni chaque année au Conseil d'État au plus tard un mois après le rapport de gestion. Les objectifs où la norme n'est pas atteinte seront commentés.

7 Conclusion

L'ensemble des nombreux objectifs fixés au SCAN durant la période 2009 à 2014 ont été remplis. Le nombre des grands projets menés par le SCAN durant cette période l'a rendue **très intense** pour le Conseil d'administration, la direction, les cadres et les collaborateurs; mais aussi **très passionnante**.

De très nombreux processus du SCAN ont été améliorés, **toujours en visant la simplicité, l'efficacité et la satisfaction des clients.**

L'organisation du Service a aussi été adaptée et une majorité des membres de la direction a changé par rapport à 2009. À noter que la direction actuelle est paritaire entre hommes et femmes.

Cette évolution du SCAN depuis 2009 est très positive mais pas terminée. Il reste encore des possibilités d'améliorations et l'élaboration du nouveau mandat de prestations 2015 – 2018 va les intégrer.

Les grands défis des années à venir sont **d'autonomiser les clients et de continuer les baisses d'émoluments**. Nous devons absolument encore intensifier le transfert de la réalisation des prestations administratives sur Internet, par le Guichet Unique de l'État. C'est la clé de la réforme de toutes les administrations.

Au nom du Service cantonal des automobiles et de la navigation

La Présidente du Conseil d'administration:

Le secrétaire:

V. CARNIEL

P.-A. LEUENBERGER