

COUR DES COMPTES

RAPPORT N° 174

GESTION DU CONTENTIEUX PECUNIAIRE NON FISCAL

DÉCEMBRE 2022

ANNEXES

- Annexe 1 La procédure de poursuites et la faillite
- Annexe 2 Méthodologie de la Cour pour le calcul de ses indicateurs
- Annexe 3 Indicateurs des services transférant leurs créances au SCE
- Annexe 4 Indicateurs des services ayant une activité de contentieux
- Annexe 5 Indicateurs du service ayant externalisé son contentieux
- Annexe 6 Organisation de la gestion du contentieux au sein d'autres cantons
- Annexe 7 Relation entre le délai de transfert des créances et le taux de recouvrement

Liste des figures et tableaux

- Figure 1 Procédure de poursuites et faillite
- Figure 2 Répartition du statut des créances gérées par le SCE
- Figure 3 Motifs de pertes sur créances du SCE
- Figure 4 Motifs de pertes sur créances du SCARPA

Services transférant leurs créances au SCE

- Tableau 1 Indicateurs du département des finances et des ressources humaines (DF)
- Tableau 2 Indicateurs du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)
- Tableau 3 Indicateurs du département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS)
- Tableau 4 Indicateurs du département du territoire (DT)
- Tableau 5 Indicateurs du département des infrastructures (DI)
- Tableau 6 Indicateurs du département de l'économie et de l'emploi (DEE)
- Tableau 7 Indicateurs du département de la cohésion sociale (DCS)
- Tableau 8 Indicateurs du Pouvoir Judiciaire (PJ)

Services ayant une activité de contentieux

- Tableau 9 Indicateurs du DF
- Tableau 10 Montant des créances transférées au SCE par service pour les années 2019 à 2021
- Tableau 11 Taux de recouvrement du SCE par service (cinq plus importants)
- Tableau 12 Indicateurs du département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS)
- Tableau 13 Indicateurs du département des infrastructures (DI)
- Tableau 14 Indicateurs du département de la cohésion sociale (DCS)

Service ayant externalisé son contentieux

Tableau 15 Indicateurs du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)

Comparaisons intercantionales

Tableau 16 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Genève

Tableau 17 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Valais

Tableau 18 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Neuchâtel

Tableau 19 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Jura

Tableau 20 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Vaud

Tableau 21 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Fribourg

Tableau 22 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Tessin

Tableau 23 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Bâle

Tableau 24 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Berne

Tableau 25 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Zürich

Tableau 26 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Saint-Gall

Tableau 27 Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Lucerne

Analyse économétrique

Tableau 28 Tableau de résultats (méthode des moindres carrés ordinaires)

Introduction

Les tableaux et figures présents dans ce document détaillent les analyses menées par la Cour dans le cadre de son audit de performance sur la gestion du contentieux pécuniaire non fiscal au sein de l'État de Genève (rapport n°174).

L'annexe n°1 synthétise la procédure de poursuites et la faillite.

L'annexe n°2 explique la méthodologie retenue pour sélectionner l'échantillon de services qui a été analysé en détail.

Les annexes n°3 à 5 mettent en évidence les indicateurs de performance calculés par la Cour et ce, par département.

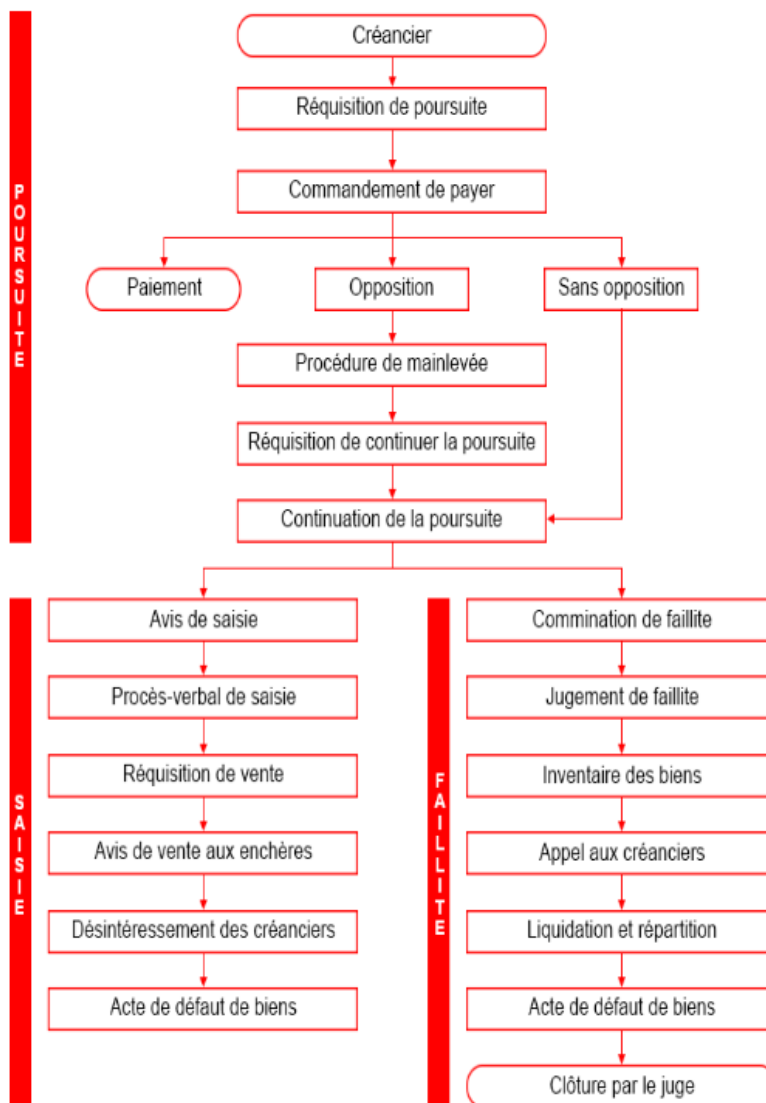
L'annexe n°6 présente les comparaisons intercantionales réalisées par la Cour en matière d'organisation du contentieux.

Enfin, l'annexe n°7 détaille l'analyse économétrique réalisée par la Cour sur la relation existante entre le délai de transfert des créances au SCE et le taux de recouvrement.

Annexe 1 : La procédure de poursuites et la faillite (LP)

La procédure de poursuite et faillite peut se résumer ainsi :

Figure 1 : Procédure de poursuites et la faillite



Source : canton du Valais - <https://www.vs.ch/web/spf/procedure-de-poursuites-et-faillites>

Poursuites

La procédure contentieuse débute avec l'envoi à l'office des poursuites (OP) d'une réquisition de poursuite (article 67 LP). Ensuite, l'OP émet un commandement de payer à l'attention du débiteur (article 69 LP). Lorsque le commandement de payer est notifié auprès du débiteur, trois situations peuvent se présenter :

- 1) Le débiteur s'acquitte du montant de la poursuite ;
- 2) Le débiteur accepte la créance, mais ne s'acquitte pas du montant dans le délai imparti. Dès lors, le créancier pourra demander la continuation de la poursuite par voie de saisie ou par voie de faillite ;
- 3) Le débiteur conteste la créance. Une opposition doit être formulée dans un délai de 10 jours suivant la date de la notification (article 74 LP). Le débiteur n'est pas tenu de motiver sa décision. Par cet acte, il empêche le créancier de continuer la procédure.

Afin d'obtenir une levée de l'opposition, le créancier doit s'adresser à l'autorité compétente, avant la fin de la durée de validité du commandement de payer :

- Soit par une action en reconnaissance de dette (article 79 LP) s'il ne détient pas de pièce valant titre de mainlevée, mais à l'intention de faire valoir d'autres moyens de preuve ;
- Soit par une requête de mainlevée définitive (article 80 LP) si le créancier est au bénéfice d'un jugement exécutoire, d'une décision d'une autorité administrative suisse, d'un titre authentique exécutoire en Suisse ou à l'étranger, ou encore d'une transaction ou reconnaissance passée en justice ;
- Soit par une requête de mainlevée provisoire (article 82 LP) si la poursuite se fonde sur une reconnaissance de dette constatée par titre authentique ou qui contient la signature du débiteur.

Le juge du for de la poursuite statue sur les requêtes en mainlevée (article 84 LP). Le créancier peut requérir la continuation de la poursuite uniquement si le juge statue en sa faveur.

Dès que le délai de 20 jours à partir de la notification du commandement de payer est échu, le créancier peut continuer la procédure de poursuite en adressant à l'OP une réquisition de continuer la poursuite lorsque les conditions suivantes sont remplies (article 88 LP) :

- Le débiteur n'a pas payé le montant total de la créance, des intérêts et des frais.
- L'opposition formée a été retirée par le débiteur ou écartée par un jugement.

Voie de saisie

L'office, par un avis de saisie adressé au débiteur, lui indiquera qu'il va procéder à la saisie effective de ses actifs jusqu'à concurrence du montant réclamé par voie de poursuite, ainsi que les intérêts et frais de poursuite ; l'office saisira en premier lieu les valeurs et les biens meubles en possession du débiteur. Dans un délai minimum d'un mois et d'au maximum un an après la saisie, ou six mois en ce qui concerne les biens immeubles, le créancier devra solliciter la réalisation des biens saisis (réquisition de vente). Le produit net de cette réalisation, diminué des frais de poursuite, sera ensuite distribué au(x) créancier(s) saisissant(s).

Voie de faillite

Dans le cas d'une faillite, l'office des poursuites rédige une commination de faillite qui impartit au débiteur un délai de 20 jours pour s'acquitter du montant de la poursuite. Passé ce délai, le créancier peut requérir du juge le prononcé de la faillite au détriment du débiteur. À la suite de l'entrée en force du jugement et la communication de l'ouverture de la faillite, l'office des faillites procède à l'inventaire des biens. L'office soumet l'inventaire au failli qui doit en confirmer l'exactitude.

Lorsqu'il s'avère probable que la masse en faillite soit insuffisante pour couvrir les frais de liquidation sommaire, l'office demandera au juge de prononcer une suspension de la procédure qui pourra mener jusqu'à la clôture de la faillite.

Dans le cas où un créancier n'a pas été totalement remboursé à la suite de la liquidation et de la répartition, un titre lui est remis. L'acte de défaut de bien ne permet de débiter une nouvelle poursuite seulement si le débiteur est revenu à meilleure fortune (c'est aussi le cas pour les procédures par voie de saisie).

Enfin, le juge prononce la clôture de la procédure après avoir constaté que la liquidation est terminée.

Annexe 2 : Méthodologie de la Cour pour le calcul de ses indicateurs

Afin de sélectionner son échantillon de services, la Cour s'est basée sur les 921 millions F de créances brutes non fiscales de l'État à fin 2021, dont elle a obtenu le détail par service. Il convient de préciser que ce travail a été particulièrement compliqué en raison de l'utilisation tantôt de la CFI, tantôt d'une application métier pour gérer la facturation et le recouvrement (voir le chapitre 4.4 du rapport).

À ces 921 millions F ont été :

- Ajoutées les créances du SCARPA qui sont présentées dans les états financiers de l'État sous la rubrique « *autres actifs courants* », ainsi que les créances gérées par l'office cantonal des véhicules (OCV) qui sont quant à elles présentées sous la rubrique « *créances résultant de revenus fiscaux* » ;
- Retranchées les créances relatives à des prestations non encore facturées (transitoires). C'est le cas par exemple des subventions à recevoir de la Confédération pour les cas de rigueur (COVID) à hauteur de 446 millions F.

Sur le montant total ainsi obtenu, il a été procédé à une sélection de services basés sur plusieurs critères¹. 30 services au sein des principaux départements de l'État ont été ainsi sélectionnés pour un montant total de créances d'environ 341 millions F.

Finalement, pour chacun des services sélectionnés, des indicateurs ont été définis par la Cour (après notamment échanges avec le SCE) puis calculés pour les années 2019, 2020 et 2021. Ces indicateurs ont été calculés, sauf exception², d'après les données à fin décembre. Les données en question proviennent de la CFI, des différentes applications métier utilisées par les services, ainsi que des éventuels tableaux de bord de suivi tenus par les services. Il convient finalement de relever que certains indicateurs n'ont dans certains cas pas pu être calculés pour tous les services, car les données n'étaient pas disponibles.

Les annexes 3 à 5 présentent en détail les indicateurs calculés pour chaque service avec une distinction entre les services transférant leurs créances au SCE (annexe 3), ceux ayant une activité de contentieux (annexe 4) et le service ayant externalisé son contentieux (annexe 5).

À ce propos, il convient d'être prudent dans la comparaison entre services de certains indicateurs. En effet, si les indicateurs relatifs à la gestion des débiteurs (par exemple le taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations ou encore le délai moyen de transfert des créances au SCE) peuvent être valablement comparés, ce n'est pas toujours le cas pour ceux liés au contentieux. À titre d'illustration, les taux de recouvrement du SCARPA et celui du SCE, respectivement de 61 % et de 32 % en 2021 ne sont pas comparables dès lors que la nature des créances ainsi que les moyens d'investigation dont disposent ces deux services ne sont pas identiques.

¹ Les critères qui ont été retenus pour la sélection sont notamment les suivants : solde moyen de créances sur la période 2019-2021, montant moyen des créances dont l'échéance est dépassée de plus de 60 jours sur la période 2019-2021, montant moyen des pertes sur créances irrécouvrables sur la période 2019-2021, nature et particularité de la créance (par exemple exclusion des créances pour laquelle la contrepartie est une collectivité publique), etc.

² Pour le service de protection des mineurs, les indicateurs ont été calculés à fin novembre, car il s'agissait des seules disponibles. Par ailleurs, le taux de litiges (une facture peut être considérée comme étant en litige par les services, elle n'aura alors pas le statut « défaut de paiement ») a été calculé en date du 29 juillet 2022, car les données historiques à fin décembre de chaque année n'étaient pas disponibles. Finalement, pour la direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation, les données sont celles en date du 23 septembre 2022 dans la mesure où les demandes de remboursements des trop et/ou indûment perçus liés aux aides COVID ont été particulièrement significatives dès le début de l'année 2022.

Annexe 3 : Indicateurs des services transférant leurs créances au SCE

Tableau 1 : Indicateurs du département des finances et des ressources humaines (DF)

CR 02400000 Office cantonal des poursuites

Principaux types de créances gérées : émoluments et débours liés aux poursuites

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	2 966 721	3 740 088	2 224 300
	Nombre de créances dues	4 809	5 429	4 095
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	1 166 720	589 785	367 159
	Nombre de créances échues	2 119	1 717	969
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	72%	60%	53%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	1%	6%	13%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	1%	2%	3%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	26%	32%	31%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables) (1)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	429 621	190 420	170 010
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	8%	0%	2%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	440	390	317
	Nombre de créances transférées	979	367	376
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND	ND	ND
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

Note au tableau :

(1) Une proportion très significative des pertes sur créances irrécouvrables (environ 80% selon les informations communiquées par l'office cantonal des poursuites) correspond à des anomalies de reprise de revenus lors de la mise en place du nouveau système informatique OPUS. Ces pertes n'ont donc pas de lien direct avec la gestion des débiteurs. Si l'on ne tient pas compte de ces pertes, le montant des pertes sur créances irrécouvrables s'élèvent alors à 47'925 F (2021), 47'171 F (2020) et 45'372 (2019).

Tableau 2 : Indicateurs du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)

CR 03270101 Direction générale de l'office médico-pédagogique

Principaux types de créances gérées : revenus liés aux frais de pension, aux repas, honoraires de l'activité de médecine privée
 Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
 Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
 Activité de contentieux (oui/non) : non
 ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	478 902	391 767	624 374
	Nombre de créances dues	2 596	2 000	2 808
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	227 868	263 919	239 311
	Nombre de créances échues	1 808	1 440	1 763
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	24%	56%	20%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	9%	8%	16%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	13%	19%	22%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	54%	17%	42%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	62 160	19 752	13 538
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	0%	0%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	327	283	259
	Nombre de créances transférées	358	825	610
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	0%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	0%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 03310401 Service de protection des mineurs

Principaux types de créances gérées : revenus liés aux frais de pension
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	30.11.219	30.11.2020	30.11.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	1 178 900	1 471 426	1 929 195
	<i>Nombre de créances dues</i>	2 011	2 179	3 104
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	1 054 268	1 379 640	1 764 651
	<i>Nombre de créances échues</i>	1 852	1 985	2 853
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	3%	3%	6%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	3%	2%	4%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	2%	1%	4%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	92%	94%	86%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	24 023	10 356	320
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	ND	ND	ND
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	508	1 013	671
	<i>Nombre de créances transférées</i>	31	226	189
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	64%	57%	45%
	Total des créances en litiges / total des créances échues	71%	60%	49%
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	ND	ND	ND

Tableau 3 : Indicateurs du département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS)

CR 04020200 Service des étrangers

Principaux types de créances gérées : émoluments
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	224 471	152 309	138 858
	Nombre de créances dues	3 492	2 228	1 393
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	154 261	94 566	70 868
	Nombre de créances échues	2 577	1 564	835
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	17%	25%	43%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	13%	17%	17%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	5%	18%	6%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	64%	40%	34%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	57	32 503	2 480
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	0%	0%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	249	465	358
	Nombre de créances transférées	550	484	520
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	7%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	15%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 04042100 Direction de la police
Principaux types de créances gérées : émoluments, prestations de services (manifestations)
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	11 425 898	10 467 910	11 220 111
	<i>Nombre de créances dues</i>	931	519	378
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	766 521	495 666	646 391
	<i>Nombre de créances échues</i>	456	137	112
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	42%	45%	30%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	21%	1%	32%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	31%	2%	24%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	6%	52%	14%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	330 553	402 532	40 440
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	1%	3%	25%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	227	192	388
	<i>Nombre de créances transférées</i>	954	227	55
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	3%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	68%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

Note au tableau :

Les pertes sur créances irrécouvrables en 2019 et 2020 concernent essentiellement des annulations de facture.

CR 04305100 Service de la consommation et des affaires vétérinaires

Principaux types de créances gérées : émoluments et amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : non
Activité de contentieux (oui/non) : oui
ETP dédiés au contentieux : 0.2

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	441 510	462 072	517 062
	Nombre de créances dues	524	584	593
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	276 094	279 336	282 299
	Nombre de créances échues	322	386	388
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	21%	30%	25%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	23%	11%	9%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	5%	7%	4%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	51%	51%	62%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	101 157	105 681	59 172
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	0%	0%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	ND	ND	ND
	Nombre de créances transférées	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	5%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	9%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	6%	17%	9%

Tableau 4 : Indicateurs du département du territoire (DT)
CR 05230400 Service de l'environnement et des risques majeurs

Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	32 205	32 605	34 605
	Nombre de créances dues	21	20	21
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	30 605	30 605	34 605
	Nombre de créances échues	19	19	21
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	5%	0%	0%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	0%	0%	0%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	0%	0%	0%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	95%	100%	100%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	0	0	0
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	89%	94%	95%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	Nombre de créances transférées	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 05200000 Office cantonal de l'énergie

Principaux types de créances gérées : émoluments

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	131 474	122 305	154 689
	Nombre de créances dues	91	79	134
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	114 386	112 515	128 239
	Nombre de créances échues	71	55	88
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	2%	4%	6%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	2%	1%	2%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	11%	1%	4%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	85%	94%	88%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	0	0	0
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommatons	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	14%	15%	13%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	Nombre de créances transférées	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 05231100 Service de l'air, du bruit et des rayonnements non ionisants

Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	174 331	682 436	268 079
	<i>Nombre de créances dues</i>	78	100	153
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	165 928	173 486	253 057
	<i>Nombre de créances échues</i>	64	81	141
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	1%	1%	3%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	1%	0%	2%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	1%	0%	0%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	97%	99%	95%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	0	0	0
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	76%	79%	81%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 05241310 Service de la capitainerie

Principaux types de créances gérées : émoluments, taxes d'utilisation
 Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
 Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
 Activité de contentieux (oui/non) : non
 ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	921 257	380 828	336 498
	Nombre de créances dues	1 368	465	764
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	892 041	374 437	62 537
	Nombre de créances échues	1 304	456	47
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	93%	0%	0%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	0%	74%	0%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	0%	0%	0%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	7%	26%	100%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	1 676	964	516
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	4%	0%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	Nombre de créances transférées	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	2%	0%

CR 05250500 Nature et paysage

Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	217 052	157 527	444 599
	<i>Nombre de créances dues</i>	246	267	173
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	158 652	88 575	289 118
	<i>Nombre de créances échues</i>	154	131	99
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	35%	16%	49%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	27%	6%	1%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	3%	18%	25%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	35%	60%	25%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	613	0	3 045
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	5%	10%	5%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	206	262	192
	<i>Nombre de créances transférées</i>	32	16	52
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	1%

CR 05120200 Registre foncier

Principaux types de créances gérées : émoluments

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	632 092	657 884	1 169 082
	<i>Nombre de créances dues</i>	267	371	317
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	11 500	74 312	28 507
	<i>Nombre de créances échues</i>	98	97	110
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	19%	71%	11%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	32%	21%	37%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	13%	2%	4%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	36%	6%	48%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	36	4	16
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	4%	0%	33%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 05230600 Service de géologie, sols et déchets

Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	1 168 683	1 088 885	1 322 210
	<i>Nombre de créances dues</i>	47	54	74
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	143 994	900 795	1 064 019
	<i>Nombre de créances échues</i>	27	36	43
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	15%	1%	1%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	4%	0%	0%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	0%	0%	0%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	81%	99%	99%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	0	1	1
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	50%	9%	7%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A	N/A	N/A
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0	0	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 05020500 Direction des requêtes, systèmes d'information et administration

Principaux types de créances gérées : émoluments (autorisations de construire)

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	2 557 356	3 976 697	3 813 047
	Nombre de créances dues	791	1 065	995
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	1 625 230	2 913 124	2 902 702
	Nombre de créances échues	478	709	567
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	24%	22%	16%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	8%	8%	26%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	1%	6%	7%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	67%	64%	51%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	31 477	22	17
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	21%	19%	8%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	327	259	347
	Nombre de créances transférées	48	28	142
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	24%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	34%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	5%	2%	1%

CR 05060100 Office cantonal du logement et de la planification foncière
Principaux types de créances gérées : émoluments, surtaxe HLM, remboursements de subventions
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	7 694 361	9 118 988	10 418 434
	<i>Nombre de créances dues</i>	4 062	4 520	5 047
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	5 160 475	6 441 790	7 029 011
	<i>Nombre de créances échues</i>	2 212	2 894	3 344
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	11%	24%	11%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	11%	12%	6%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	7%	8%	7%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	71%	56%	76%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	1 401 862	941 501	716 457
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	20%	10%	18%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	122	371	184
	<i>Nombre de créances transférées</i>	110	41	71
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	ND		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	17%	16%	26%

Note au tableau :

Une partie des pertes sur créances irrécouvrables concerne des annulations de revenus. En corrigeant ces annulations de revenus (remises), les pertes sur créances s'élèvent respectivement à 934'279 F, 578'779 F et 192'413 F pour les années 2019, 2020 et 2021.

Tableau 5 : Indicateurs du département des infrastructures (DI)

CR 06160500 Office cantonal des bâtiments

Principaux types de créances gérées : travaux de réparation à la suite de déprédations

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	498 163	502 378	756 835
	<i>Nombre de créances dues</i>	68	53	44
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	342 494	204 245	217 555
	<i>Nombre de créances échues</i>	59	40	24
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	2%	10%	4%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	1%	1%	1%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	1%	1%	1%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	96%	88%	94%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	0	0	0
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	92%	86%	11%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	0	0	109
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0	0	5
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	1%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	11%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	3%	4%	5%

CR 06130100 Office cantonal des véhicules

Principaux types de créances gérées : émoluments, impôts/taxes d'utilisation
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) :
 non
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui (sauf lorsqu'une plaque d'immatriculation est en circulation)
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues	Montant total des créances dues	34 987 667	33 147 783	34 363 090
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	50 151	59 903	45 403
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	172	253	172
	Nombre de créances transférées	7 259	6 331	7 164

Tableau 6 : Indicateurs du département de l'économie et de l'emploi (DEE)

CR 07160200 Registre du commerce et régimes matrimoniaux

Principaux types de créances gérées : émoluments
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.20219	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	254 540	298 739	248 478
	Nombre de créances dues	1 267	1 447	1 745
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	76 644	90 559	84 042
	Nombre de créances échues	505	544	911
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	42%	45%	26%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	25%	23%	25%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	18%	13%	16%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	15%	19%	33%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	7 670	7 458	6 880
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	0%	0%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	143	164	137
	Nombre de créances transférées	280	255	388
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	0%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	0%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	0%	0%	0%

CR 07160100 Office cantonal de l'inspection et des relations du travail

Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	204 480	239 184	285 904
	<i>Nombre de créances dues</i>	852	691	764
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	145 390	195 708	237 247
	<i>Nombre de créances échues</i>	484	430	472
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	7%	11%	14%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	4%	3%	11%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	3%	5%	12%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	86%	81%	63%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	28 553	16 284	86 887
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	0%	5%	1%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	0	0	766
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0	0	21
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	11%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	14%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	1%	3%	0%

CR 07160300 Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir

Principaux types de créances gérées : émoluments

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	1 309 027	771 006	415 105
	<i>Nombre de créances dues</i>	1 433	1 028	613
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	1 147 283	642 549	347 649
	<i>Nombre de créances échues</i>	1 151	830	470
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	4%	4%	7%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	3%	8%	2%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	45%	5%	3%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	48%	83%	88%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	313 403	119 225	85 887
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommatons	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	43%	3%	6%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	239	0	475
	<i>Nombre de créances transférées</i>	10	0	49
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	6%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	9%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	9%	12%	10%

CR 07040100 OCE - part cantonale
Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes, demandes de remboursements
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	831 587	738 735	644 912
	<i>Nombre de créances dues</i>	50	39	43
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	333 195	379 334	381 346
	<i>Nombre de créances échues</i>	18	20	23
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	2%	4%	1%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	2%	1%	2%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	0%	1%	11%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	96%	94%	86%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	352 463	67 057	205 401
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	58%	51%	60%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	217	422	279
	<i>Nombre de créances transférées</i>	4	3	1
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	0%		
	Total des créances en litiges / total des créances échues	0%		
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	59%	46%	38%

Note au tableau :

L'OCE gère beaucoup de débiteurs avec des arrangements de paiement ou ayant déposé des recours auprès de la chambre administrative ou du tribunal fédéral. En outre, des dossiers sont en suspens dans les services compétents pour le traitement des oppositions ou des demandes de remise. Ces dossiers ne peuvent donc pas faire l'objet de rappels.

CR 07302100 Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation

Principaux types de créances gérées : demandes de remboursements des trop et/ou indûment perçus liés aux aides COVID

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : non (réflexions en cours)

Activité de contentieux (oui/non) : non

ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	23.09.2022
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	5 635 816
	<i>Nombre de créances dues</i>	1 008
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	2 599 170
	<i>Nombre de créances échues</i>	100
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	10%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	8%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	0%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	82%
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	70%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	N/A
	<i>Nombre de créances transférées</i>	0
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	30%
	Total des créances en litiges / total des créances échues	65%
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	26%

Tableau 7 : Indicateurs du département de la cohésion sociale (DCS)
CR 08025301 Service des bourses et prêts d'études (SBPE)
Principaux types de créances gérées : remboursements de prêts d'études et d'aides indûment perçues
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non
**Transfert des créances au SCE (oui/non) :
oui**
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant de créances dues	Montant total des créances dues	249 888	247 380	251 954
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	168 925	0	9 167
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	613	0	150
	Nombre de créances transférées	76	0	25

Tableau 8 : Indicateurs du Pouvoir Judiciaire (PJ)

CR 14010102 Assistance juridique
CR 14030100 Tribunal de première instance

Principaux types de créances gérées : remboursements de frais d'assistance juridique, émoluments
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : oui
Activité de contentieux (oui/non) : non
ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant et nombre de créances dues	Montant total des créances dues	1 944 667	2 036 769	2 137 359
	Nombre de créances dues	1 521	1 385	1 376
Montant et nombre de créances échues	Montant total des créances échues	416 517	506 360	730 943
	Nombre de créances échues	630	508	599
Taux de créances échues (1-30, 31-60, 61-90, > 90)	Créances échues 1-30 jrs / total des créances échues	19%	16%	14%
	Créances échues 31-60 jrs / total des créances échues	25%	16%	9%
	Créances échues 61-90 jrs / total des créances échues	13%	20%	3%
	Créances échues > 90 jrs / total des créances échues	43%	48%	74%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	289 583	276 751	148 035
Taux de créances n'ayant pas fait l'objet de rappels/sommations	Total des créances échues de + de 60 jours sans rappel ou sommation / total des créances échues	9%	7%	10%
Délai moyen de transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	176	186	221
	Nombre de créances transférées	296	453	291
Taux de créances en litiges	Total des créances en litiges / total des créances dues	ND	ND	ND
Taux d'arrangements de paiement	Total des créances en arrangements de paiements / total des créances dues	67%	62%	58%

Note au tableau :

La Cour a décidé de considérer ensemble l'assistance juridique et le tribunal de première instance dans le cadre de ses analyses. Cependant, il faut tenir compte que le taux d'arrangement de paiement indiqué dans le tableau est fortement influencé par l'assistance juridique, où cette pratique est fortement utilisée.

Annexe 4 : Indicateurs des services ayant une activité de contentieux

Tableau 9 : Indicateurs du département des finances et des ressources humaines (DF)

CR 02223002 Service du contentieux de l'Etat (SCE)

Principaux types de créances gérées : gestion centralisée des créances de l'État (hors exceptions)

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : oui

Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : non applicable

Activité de contentieux (oui/non) : oui

ETP dédiés au contentieux : 9

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues (solde à la fin de l'année considérée)	Montant total des créances dues	4 716 547	3 955 541	4 787 045
Montant et nombre de créances transférées (sur l'année considérée)	Montant des créances transférées au SCE	4 497 219	3 152 638	4 198 219
	Nombre de créances transférées au SCE	11 169	10 046	10 422
Taux de recouvrement des créances	Encaissements / créances transférées	28%	19%	32%
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables) (hors pertes liées aux activités reprises de l'ex-fondation de valorisation des actifs de la BCGE)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	3 293 111	3 241 554	2 320 918
Délai moyen de transfert des créances (en jours)	Date de reprise au SCE - date d'échéance de la facture	214 jrs	300 jrs	208 jrs
Taux de "non-conformité" des créances transférées	Pourcentage de créances pour lesquelles des compléments d'information ont été demandés aux services par le SCE / nombre de créances transférées au SCE	12%	9%	10%
Coût moyen de traitement d'une créance	Total des charges du SCE (hors natures 318 soit les dotations et utilisations de dépréciations sur créances et pertes sur créances) / nombre de créances transférées	161	174	185

Afin de compléter la fiche des indicateurs du SCE, il convient de prendre en compte les tableaux et figures suivants :

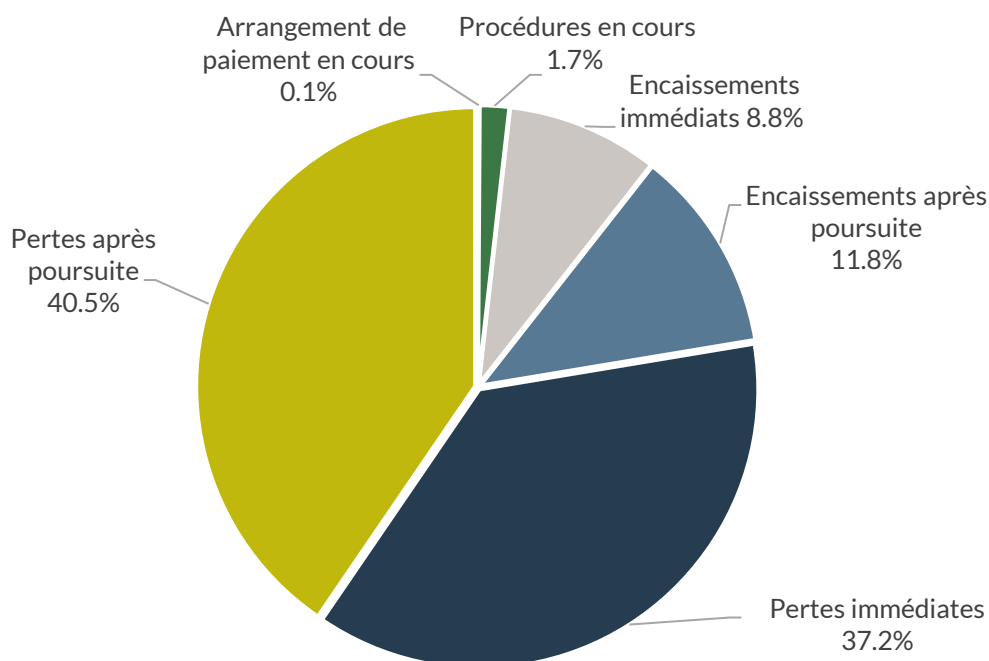
Tableau 10 : Montant des créances transférées au SCE par services pour les années 2019 à 2021

	2019	2020	2021
Pouvoir judiciaire (PJ)	367 519	480 956	359 824
Commission du barreau	50	0	0
Services financiers	367 469	480 956	359 824
Département des finances (DF)	110 486	32 256	39 349
Office des faillites	4011	3639	778
Office des poursuites	106 475	28 617	38 572
Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)	107 929	360 660	345 727
Service finances et administration	29 582	0	0
Centre de formation professionnelle	3481	2948	8553
Administration et comptabilité	4870	52 419	25 118
Office médico-pédagogique	47 177	112 892	79 273
Service de protection des mineurs	22 819	192 401	232 782
Département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS)	458 586	98 969	79 389
Service état civil et légalisations	0	0	375
Conseil d'État et secrétariat général	9100	5900	5150
Direction des finances de la police	415 226	61 975	35 242
Services étrangers	34 260	31 094	38 622
Département du territoire (DT)	680 387	431 338	1 311 430
Office cantonal de l'eau	5732	2724	10 837
Office cantonal de l'agriculture et de la nature	12 446	4450	11 850
Direction des requêtes, systèmes d'information et administration	122 786	56 175	631 453
Office du logement	539 424	367 989	657 289
Département des infrastructures (DI)	2 170 166	1 685 671	1 796 450
Office cantonal des bâtiments	0	0	1528
Office cantonal du génie civil	129 872	61 814	4101
Office cantonal des véhicules	2 040 294	1 623 857	1 790 821
Département de l'économie et de l'emploi (DEE)	79 158	51 964	125 364
Office cantonal de l'emploi	21 188	15 000	9097
Office cantonal de l'inspection et des relations du travail	0	0	19 950
Registre du commerce et des régimes matrimoniaux	43 049	36 964	45 883
Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir	14 921	0	50 434
Département de la cohésion sociale (DCS)	522 989	7215	140 686
Office cantonal de la culture et du sport	10 010	7215	9670
Service des bourses et prêts d'étude	512 979	0	131 016
Chancellerie d'État (CHA)	0	3610	0
Service des votations et élections	0	3610	0
Total général	4 497 220	3 152 639	4 198 219

Source des données : Données SCE, 2019 à 2021

Analyse : Cour des comptes, 2022

Figure 2 : Répartition du statut des créances gérées par le SCE (créances transférées entre 2012 et 2019)



Source des données : Données SCE, 2012 à 2019
Analyse : Cour des comptes, 2022

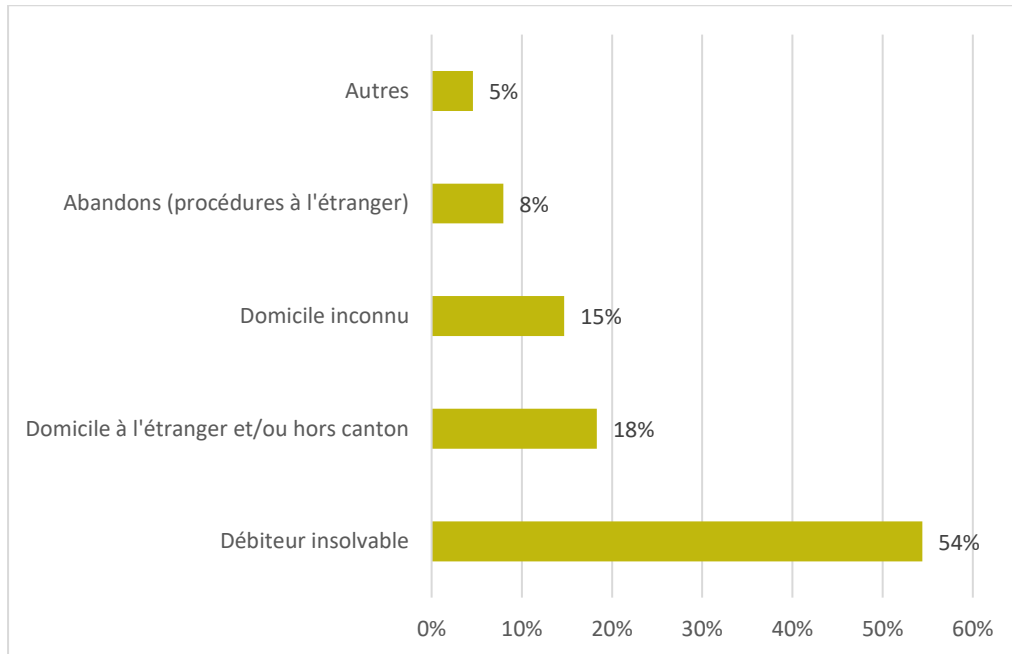
Tableau 11 : Taux de recouvrement du SCE par service (cinq services pour lesquels les créances transférées entre 2019 et 2021 ont été les plus importantes)

Services	Montant initial des créances (2019-2021)	Montants encaissés (2019-2021)	Taux de recouvrement
OCV	5 178 123	1 261 834	24,4%
OCLPF	1 797 053	415 119	23,1%
PJ Services financiers	1 272 567	181 800	14,3%
OCE- part cantonale	693 294	57 224	8,3%
SBPE	567 914	184 640	32,5%

Source des données : Données SCE, 2019 à 2021
Analyse : Cour des comptes, 2022

Figure 3 Motifs de pertes sur créances du SCE (année 2021)

En 2021, les pertes sur créances irrécouvrables comptabilisées par le SCE se sont élevées à environ 2.3 millions F. La figure ci-après détaille les motifs ayant conduit à la comptabilisation de ces pertes :



Source des données : Données SCE, 2021

Analyse : Cour des comptes, 2022

Tableau 12 : Indicateurs du département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS)
CR 04042305 Service des contraventions
Principaux types de créances gérées : émoluments, amendes et contraventions
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non
Transfert des créances au SCE
(oui/non) : non
Activité de contentieux (oui/non) :
oui
ETP dédiés au contentieux : 12.8 ETP dont 5 ETP dédiés aux procédures civiles

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues	Montant total des créances dues	157 170 798	157 363 917	165 068 761
Taux de créances dues (0-90, 91-180, 181-365, > 365)	Créances dues 0-90 jrs / total des créances dues	8%	8%	8%
	Créances dues 91-180 jrs / total des créances dues	7%	6%	6%
	Créances dues 181-365 jrs / total des créances dues	11%	11%	11%
	Créances dues > 365 jrs / total des créances dues	74%	74%	75%
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	37 083 856	26 931 469	26 110 803
Taux de recouvrement des créances	Le service des contraventions n'établit pas de taux de recouvrement « global » pour la gestion du contentieux. Cependant, des taux de recouvrement sont calculés pour les amendes d'ordre (AO), les contraventions et bordereaux après jugement (CO et BAJ).	AO : 98 % CO+BAJ : 53 %	AO : 96 % CO+BAJ : 48 %	AO : 96 % CO+BAJ : 45 %

Tableau 13 : Indicateurs du département des infrastructures (DI)

CR 06160720 Service de la gérance

Principaux types de créances gérées : loyers et charges liés aux baux
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non
Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : non
Activité de contentieux (oui/non) : oui
ETP dédiés au contentieux : 0.3 ETP

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues	Montant total des créances dues	2 941 350	4 263 789	2 730 341
Montant des dépréciations sur créances	Montant des dépréciations sur créances # "101088 Créances résultant de livraisons et de prestations - dépréciations"	-341 438	-771 144	-868 831
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	9 416	33 779	170 850
Taux de recouvrement des créances	Encaissements / créances dues	Non disponible. Il n'existe ni statistique ni tableau de bord récent en lien avec l'activité de recouvrement		

Tableau 14 : Indicateurs du département de la cohésion sociale (DCS)

CR 08022100 Service cantonal d'avance et de recouvrement des pensions alimentaires

Principaux types de créances gérées : pensions alimentaires (recouvrement et avances)

Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non

Transfert des créances au SCE

(oui/non) : non

Activité de contentieux (oui/non) :

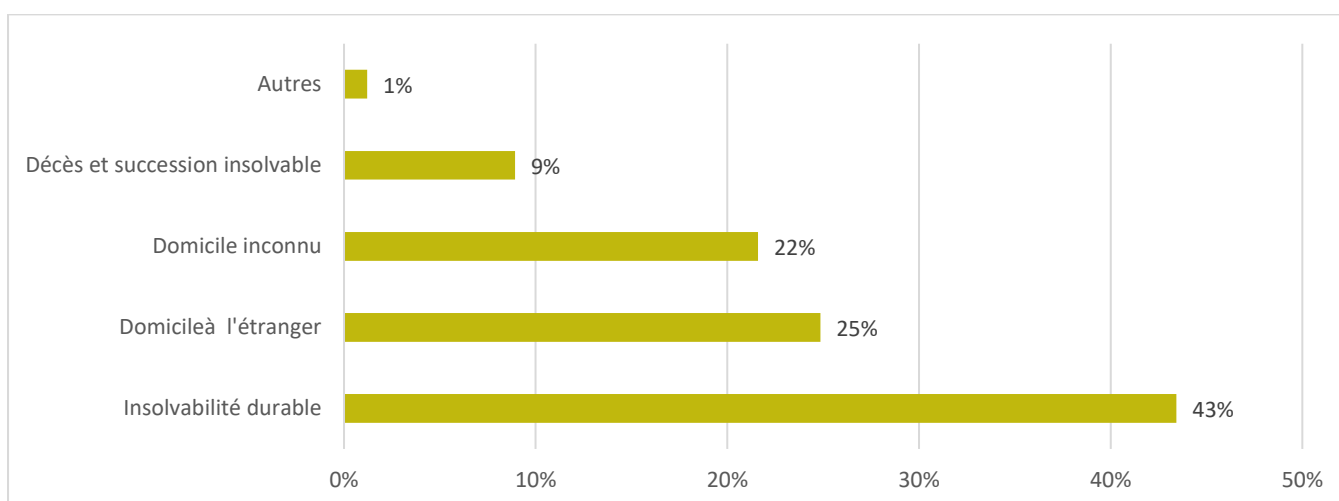
oui

ETP dédiés au contentieux : 27 ETP

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues (avances de l'État)	Montant total des avances de l'État	25 640 267	26 008 189	24 166 608
Montant des pertes sur créances (irrécouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	3 150 445	1 525 103	2 556 228
Taux de recouvrement	Encaissements totaux / prestations facturées (montants cumulés depuis la création du SCARPA)	61%	61%	61%
Coût moyen de traitement d'une créance	Total des natures comptables 3-318 / nombre moyen de dossiers sous gestion	1 164	1 095	1 116

Figure 4 Motifs de pertes sur créances du SCARPA (année 2021)

En 2021, les pertes sur créances irrécouvrables comptabilisées par le SCARPA se sont élevées à environ 2.6 millions F. La figure ci-après détaille les motifs ayant conduit à la comptabilisation de ces pertes.



Source des données : Données SCARPA, 2021
Analyse : Cour des comptes, 2022

CR 08023300 Service des prestations complémentaires (SPC AVS-AI)
CR 08023305 Service des prestations complémentaires familiales (SPC FAM)

Principaux types de créances gérées : remboursements de prestations indûment perçues
Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non
Transfert des créances au SCE (oui/non) : non
Activité de contentieux (oui/non) : oui
ETP dédiés au contentieux : 4.3 ETP

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant des créances dues	Montant total des créances dues	70 101 958	67 282 163	64 217 688
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	8 306 858	8 936 509	4 462 346
Taux de recouvrement	Encaissements / créances dues	56%	67%	67%
Coût moyen de traitement d'une créance	Total des natures comptables 30 / nombre moyen de dossiers sous gestion	134	117	102

Annexe 5 : Indicateurs du service ayant externalisé son contentieux

Tableau 15 : Indicateurs du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP)

CR 03310220 Service dentaire scolaire

Principaux types de créances gérées : honoraires de l'activité de médecine privée
 Suivi des débiteurs dans la comptabilité financière de l'État (oui/non) : non (prestation externalisée)
 Transfert des créances au service du contentieux de l'État (SCE) (oui/non) : non (prestation externalisée)
 Activité de contentieux (oui/non) : non (prestation externalisée)
 ETP dédiés au contentieux : non applicable

Indicateur	Modalités de calcul	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Montant total des créances dues	Montant total des créances dues	1 151 266	1 006 980	658 498
Montant des pertes sur créances (irrecouvrables)	Montant comptabilisé dans les natures # "318110 Pertes sur créances (101)" et "318111 Pertes sur créances : remises (101)"	27 684	0	471 317

Annexe 6 : Organisation de la gestion du contentieux au sein d'autres cantons

La Cour des comptes a réalisé une analyse intercantonale visant à comparer l'organisation de la gestion du contentieux non fiscal. Pour ce faire, un questionnaire « standard » a été envoyé à douze cantons (romands, alémaniques et italophones). La Cour a reçu onze questionnaires en retour dont une synthèse est présentée ci-dessous.

Canton du Genève

Tableau 16 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Genève

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	X (service dentaire scolaire)

Nom du service/office centralisé	Service du contentieux de l'État de Genève
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Département des finances et des ressources humaines
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Services/offices gérant leur propre contentieux (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> Le service d'avance et de recouvrement des pensions alimentaires Le service des contraventions Le service des prestations complémentaires Le service de la gérance (exceptions principales, voir le chapitre 3.2 du rapport)

Source des données : entretien auprès du SCE
Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton du Valais

Tableau 17 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Valais

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Office du contentieux financier
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Service des contributions (Administration fiscale cantonale) au Département en charge des finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices gérant leur propre contentieux (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> Bureau de recouvrement et d'avances des contributions d'entretien Office de perception de la taxe d'exemption de l'obligation de servir (taxe militaire)

Source des données : Questionnaire aux Cantons

Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Neuchâtel

Tableau 18 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Neuchâtel

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Office du recouvrement de l'État de Neuchâtel
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Service financier du département des finances et de la santé
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Office de recouvrement et d'avances des contributions d'entretien • Caisse cantonale neuchâteloise de compensation (qui incorpore le service des prestations complémentaires)

Source des données : Questionnaire aux Cantons
Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton du Jura

Tableau 19 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Jura

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Recettes et administration de districts (RAD)
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Service des contributions, département des finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Office des véhicules • Service de l'action sociale • Service de la santé publique (à l'exception des unités psychiatriques) • Service de la consommation et des affaires vétérinaires • Section de la protection de la population et de la sécurité

Source des données : Questionnaire aux Cantons
 Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Vaud

Tableau 20 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Vaud

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Direction du recouvrement
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Direction générale des affaires institutionnelles et des communes
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale de la cohésion sociale (notamment pour le contentieux juridique en lien avec le recouvrement du revenu d'insertion et des pensions alimentaires) • Service des automobiles • Service de l'emploi • Service de la promotion économique • Écoles, social et santé <p>(liste non exhaustive)</p>

Source des données : Questionnaire aux Cantons
Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Fribourg

Tableau 21 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Fribourg

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X	X	
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Service financier cantonal
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Administration des finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Service de l'action sociale – Recouvrement et avances de contribution d'entretien • Hôpital fribourgeois – HFR • Réseau fribourgeois de santé mentale • Grangeneuve, institut agricole • Police cantonale • Tribunaux • Ministère public • Université de Fribourg • Conservatoire de Fribourg • Établissement de détention fribourgeois • Service dentaire scolaire

Source des données : Questionnaire aux Cantons
 Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton du Tessin

Tableau 22 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale du Tessin

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X	X	
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Office trésorerie et de facturation
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Section des Finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Police cantonale (amendes) • Section de la circulation • La plupart des écoles • Office de l'encaissement et des peines alternatives de la Division de la justice • Magistrature indépendante (pouvoir judiciaire) • Service en charge de l'assistance sociale (Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento) • Organisation socio-psychiatrique cantonale

Source des données : Questionnaire aux Cantons
Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Bâle

Tableau 23 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Bâle

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Perception des impôts et encaissement cantonal
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Département des services et de la perception des impôts
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Tribunaux • Immobilier de Bâle-Ville • Département de la justice et de la sécurité

Source des données : Questionnaire aux Cantons
 Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Berne

Tableau 24 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Berne

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Intendance des impôts du canton de Berne, service d'encaissement
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Direction des finances du canton de Berne, Intendance des impôts
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> Office des poursuites

Source des données : Questionnaire aux Cantons

Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Zürich

Tableau 25 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Zürich

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X	X	
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Centre de réservation / Encaissement
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Administration des finances du canton de Zurich
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Justice et affaires intérieures • Police cantonale • Office de la circulation routière • Office des migrations • Service social • Office de la jeunesse et de l'orientation professionnelle • Office des sports • Service cantonal des affaires vétérinaires <p>(Liste non exhaustive)</p>

Source des données : Questionnaire aux Cantons
 Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Saint-Gall

Tableau 26 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Saint-Gall

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X		
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Office des services financiers
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Département des finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui, et par une société de recouvrement externe
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Tribunaux • Police • Ecoles professionnelles et secondaires • Office de la circulation routière • Office militaire

Source des données : Questionnaire aux Cantons
Analyse : Cour des comptes, 2022

Canton de Lucerne

Tableau 27 : Organisation de la gestion des créances non fiscales au sein de l'administration cantonale de Lucerne

	Services/ Offices émetteurs des factures	Service/ Office centralisé	Société de recouvrement externe à l'administration cantonale
Envoi de rappels et sommations	X	X	
Mise en œuvre et suivi des procédures d'exécution forcée	X (Voir exceptions ci-dessous)	X	

Nom du service/office centralisé	Service des finances
Rattachement organisationnel du service/office centralisé	Département des finances
Recouvrement des créances fiscales par le service/office centralisé (oui/non)	Non
Gestion et suivi des actes de défaut de biens par le service/office centralisé (oui/non)	Oui
Services/offices avec une activité de recouvrement (exceptions)	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère public • Tribunaux • Hôpital cantonal de Lucerne • Service des automobiles • Service des affaires militaires, de la protection civile et de l'exécution des peines.

Source des données : Questionnaire aux Cantons
 Analyse : Cour des comptes, 2022

Annexe 7 : Relation entre le délai de transfert des créances et le taux de recouvrement

La Cour a réalisé une analyse économétrique visant à évaluer dans quelle mesure le délai de transfert des créances au SCE était corrélé avec le taux de recouvrement des créances. Le délai de transfert correspond à la différence entre la date d'échéance d'une facture et la date de son transfert effectif au SCE. Quant au taux de recouvrement, il est calculé pour chaque créance comme le rapport entre le montant encaissé par le SCE et le montant initial de la créance.

Les données utilisées pour cette analyse couvrent les créances dont le traitement a été finalisé entre 2019 à 2021 et proviennent du SCE. Deux méthodes d'estimation ont été utilisées pour l'analyse : la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) et une méthode alternative reposant sur le modèle logit fractionné (GLM).

Les résultats de l'analyse ont montré que 100 jours de délais supplémentaires sont corrélés avec une diminution du taux de recouvrement de 0.6 point de pourcentage, toutes choses égales par ailleurs. La décomposition des délais en quartiles (moins de 128 jours, entre 129 et 160 jours, entre 161 et 240 jours, et plus de 240 jours) conforte ce résultat général.

Une créance dont le délai de transfert se trouve dans le dernier quartile de la distribution (c'est-à-dire supérieur ou égal à 241 jours) est ainsi associée en moyenne à un taux de recouvrement significativement moindre, de l'ordre de 11 points de pourcentage, par rapport à une créance dont le délai de transfert se situe dans le premier quartile (c'est-à-dire inférieur ou égal à 128 jours), toutes choses égales par ailleurs. Cette détérioration du taux de recouvrement par rapport au premier quartile de la distribution des délais se retrouve également pour les deuxième et troisième quartiles, mais avec une ampleur moindre. Ainsi, une créance dont le délai de transfert se trouve dans le deuxième quartile (c.-à-d. supérieur à 128 jours, mais inférieur ou égal à 160 jours) est associée en moyenne à un taux de recouvrement significativement plus faible par rapport à une créance dont le délai de transfert est inférieur ou égal à 128 jours) de l'ordre de 3 points de pourcentage.

Le tableau résumé des résultats selon les moindres carrés ordinaires est le suivant :

Tableau 28 : Tableau de résultats (méthode des moindres carrés ordinaires)

Variable dépendante :	Taux de recouvrement	
Régression :	(1)	(2)
Méthode d'estimation :	MCO	MCO
Délai	-0.00621**	
Quartile de délai : Q1 (référence)		--
Quartile de délai : Q2		-3.356***
Quartile de délai : Q3		-6.230***
Quartile de délai : Q4		-11.27***
Observations	30.015	30.015
R carré	0.081	0.086

Notes : Les équations estimées aux colonnes (1) et (2) incluent également les variables suivantes (non reportées) : nombre de créances du débiteur, le for de poursuites, le service duquel émane la créance. Pour la colonne (2) la catégorie de délai de référence est le quartile de délai Q1 « moins de 90 jours ».

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source : SCE, 2022

Analyse : Cour des comptes, 2022

Aide à l'interprétation de la significativité des résultats

La significativité statistique d'un coefficient décrit la probabilité que le coefficient estimé est différent de zéro (mesurée à partir de la p-value). Le seuil de significativité des résultats est indiqué par le nombre d'étoiles associé aux coefficients estimés. Plus le nombre d'étoiles est élevé, plus la significativité du coefficient est importante. Ainsi, trois étoiles indiquent que l'hypothèse d'une absence de corrélation est rejetée au seuil de significativité de 0,01³, en d'autres termes l'on a un risque inférieur à 1 % de conclure à l'existence d'une corrélation telle qu'estimée alors qu'il n'y en a aucune. De la même façon, deux étoiles indiquent un risque compris entre 1 et 5 % de conclure de façon erronée à l'existence d'une corrélation. Une seule étoile indique que l'on a un risque compris entre 5 et 10 % de conclure à l'existence d'une corrélation alors qu'il n'y en a aucune. À l'inverse, l'absence d'étoiles indique que le seuil de significativité du coefficient est supérieur aux valeurs usuellement admises en statistique et trop élevé pour être considéré comme fiable (le risque d'une interprétation erronée est supérieur à 10 %).

³ Correspondant à un niveau de confiance statistique de 99 %.