

## Les relations canton-communes en Suisse, Résultats d'une enquête auprès des secrétaires communaux Caroline Jacot-Descombes Caroline, Katia Horber-Papazian (IDHEAP)

Face à la crise économique des années 1990, à la diminution des ressources publiques qu'elle a engendrée ainsi qu'à l'exigence d'un Etat efficace et efficient apte à répondre aux besoins complexes et divers de la société<sup>1</sup>, les cantons ont lancé des plans de restriction budgétaire tout en entamant une révision globale du fonctionnement du système politico-administratif. Parmi les réformes entreprises, les réformes institutionnelles de répartition des tâches et des charges ont été initiées sur la base des constats suivants (Steiner et Ladner 2006) (Horber-Papazian 2006):

- Une action publique rendue extrêmement complexe par le fort enchevêtrement des compétences opérationnelles, financières et décisionnelles<sup>2</sup> entre les cantons et les communes;
- Des déficits récurrents de coordination canton-communes ainsi que la présence de tâches effectuées à double, à savoir à la fois par les cantons et les communes;
- Des trous de mise en œuvre dus aux capacités limitées d'un certain nombre de communes à assumer leurs tâches.

Pour traiter de ces différents problèmes, les acteurs politico-administratifs ont, dans le cadre des réformes de répartition des tâches, mené des analyses et conduit des négociations dans le but de faire correspondre à chaque tâche inspectée le niveau le plus adéquat soit, le niveau cantonal ou communal. L'adéquation à un niveau a été déterminée par l'agrégation de plusieurs principes et critères économiques, de politique publique et politiques. Citons les principaux critères utilisés lors de ces réformes :

- Le principe économique "qui paie décide", basé sur les préceptes du fédéralisme fiscal; il vise à regrouper sur un même niveau les compétences décisionnelles et financières d'une tâche, rendant possible le désenchevêtrement de la tâche concernée;
- Le principe constitutionnel de subsidiarité qui, dans le cadre de ces réformes, a été traduit en une promesse politique des cantons aux communes d'un gain d'autonomie communale afin qu'en retour les communes acceptent d'être des partenaires de la réforme, condition sine qua non à la réussite de la réforme;
- L'opération blanche au niveau financier, c'est-à-dire la garantie pour les communes et les cantons de ne pas devoir assumer davantage de charges fixes après la réforme, ce principe également nommé "neutralité des coûts" a également été dans la plupart des cantons un critère utilisé pour favoriser l'adhésion des acteurs politiques au processus de réforme;
- La capacité financière et la responsabilité budgétaire des autorités devant assumer une tâche;
- Les économies d'échelle réalisables après transfert;
- Finalement, la qualité des prestations et l'adéquation des infrastructures aux besoins (Horber-Papazian et Soguel 1996).

Depuis quinze ans, la moitié des cantons ont décidé d'une nouvelle répartition des tâches avec leurs communes, pour quelques cantons dans des domaines très restreints, pour d'autres dans de nombreux domaines<sup>3</sup>. Concernées au premier plan, les communes à travers leurs secrétaires livrent ici leur perception sur des résultats et conséquences de ces réformes en se prononçant sur les questions suivantes (cf. questionnaire en annexe):

1. Les communes ont-elles eu l'impression d'influencer le processus de décision des réformes?
2. Quelle est la perception des communes sur les résultats des réformes et sur le bilan qu'elles en tirent en ce qui concerne l'application des principes mentionnés?
3. Ont-elles constaté un changement de leur autonomie communale suite aux réformes?

---

<sup>1</sup> L'Etat est confronté à de nouveaux problèmes et doit répondre à des besoins complexes et / ou nécessitant des ressources importantes qui ont émergé suite à des changements de la société (services liés à la personne suite aux mutations de la famille, mesures pour faire face à la nouvelle pauvreté, intégration socioprofessionnelle lié au chômage structurel, prévention de la cybercriminalité, lutte contre la pollution environnementale, etc.).

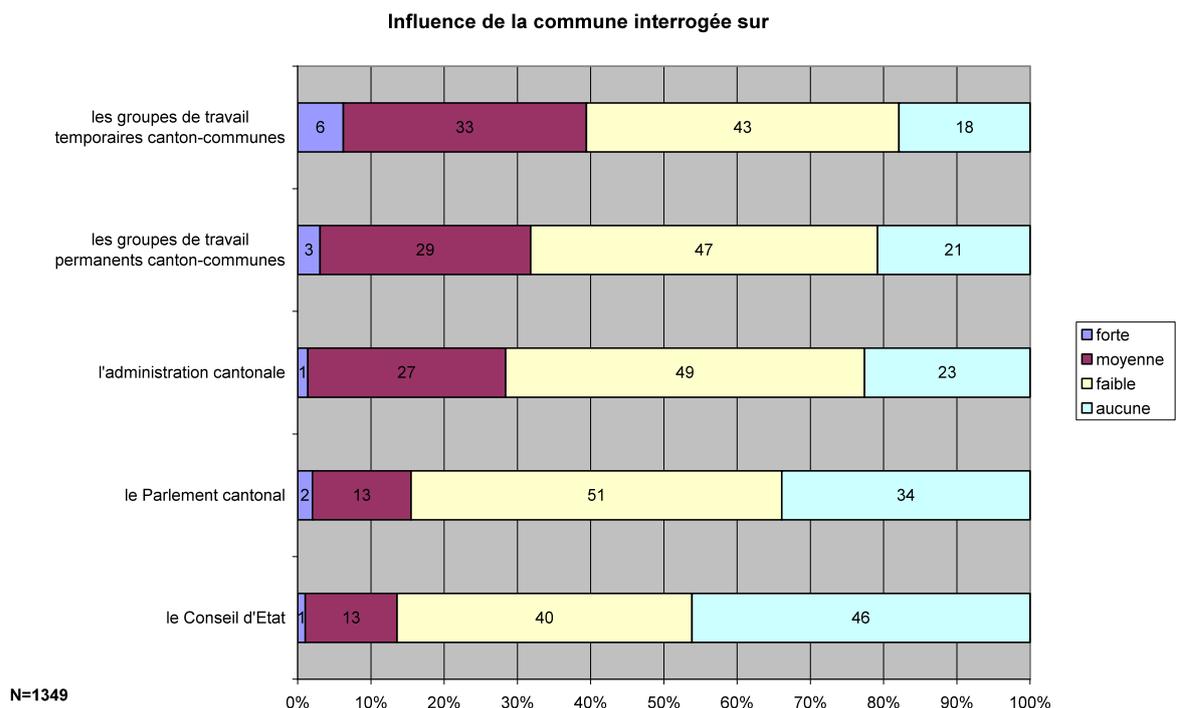
<sup>2</sup> Une distinction est faite entre les compétences opérationnelles à savoir la mise en œuvre d'une tâche spécifique de politique publique, les compétences financières à savoir les charges financières que doivent supporter les autorités publiques pour mettre en œuvre la tâche, et les compétences décisionnelles à savoir la définition normative de la tâche.

<sup>3</sup> Les cantons suivants ont conduit des réformes importantes entre 1996 et 2006: Argovie, Berne, Bâle-Campagne, Jura, Neuchâtel, Nidwald, Schaffhouse, Schwyz, Vaud, Zoug.

4. Quels arrangements verticaux ont-été mis en œuvre suite aux réformes?
5. Les réformes canton-communes ont-elles permis de renforcer la collaboration canton-communes, primordiale pour la gestion des tâches conjointes?
6. Finalement, quel est le point de vue des communes sur les effets des réformes sur les bénéficiaires? Les réformes ont-elles permis d'améliorer la qualité, l'accessibilité et l'homogénéité des prestations?

1. L'influence des communes sur les processus de décision

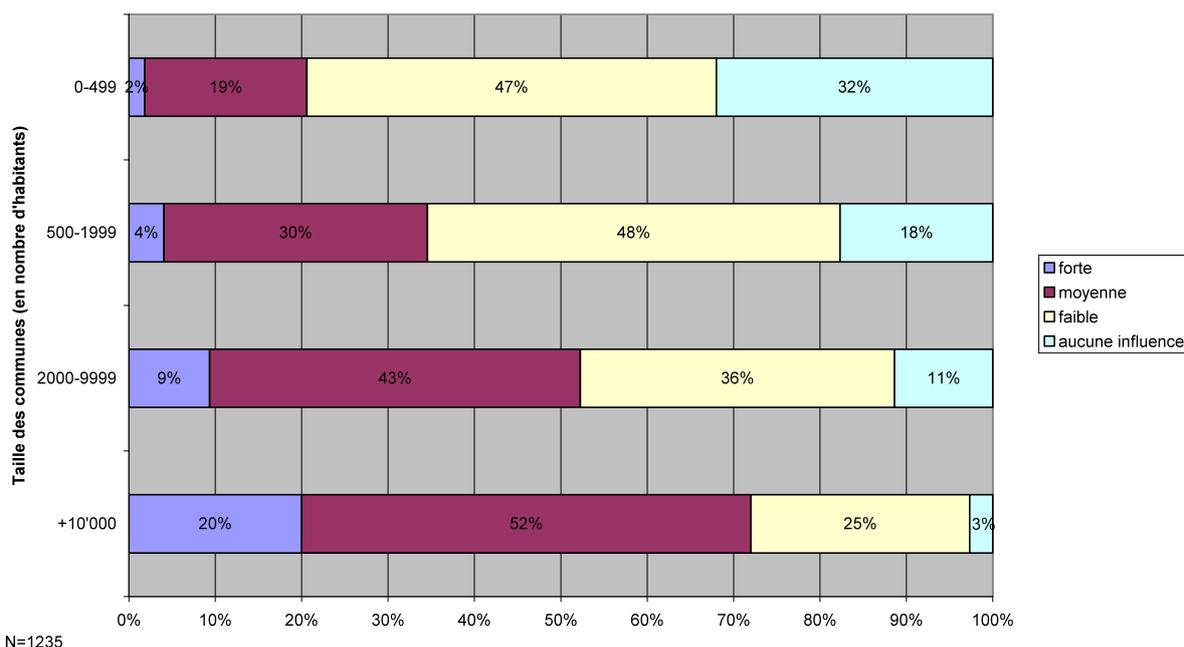
De manière générale, les secrétaires communaux estiment que les communes exercent peu d'influence sur les instances décisionnelles du canton (Conseil d'Etat et Parlement), assez peu d'influence sur l'administration cantonale et un peu plus sur les groupes de travail permanents et temporaires canton-communes. Ainsi 39% des communes considèrent avoir eu un poids fort à moyen au sein des groupes temporaires, qui sont par exemple des instances de pilotage mises sur pied dans le cadre de projets de répartition des tâches canton-communes (cf. graphe 1).



Graphe 1: Influence des communes interrogées sur les instances de processus de décision.

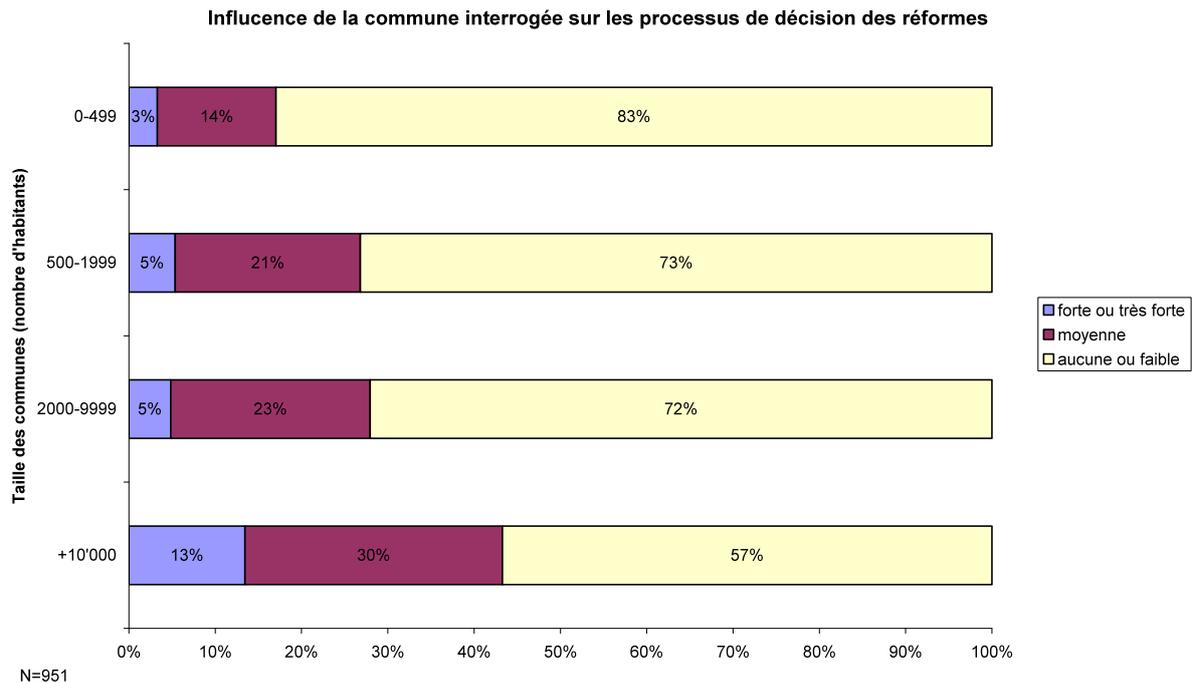
Parmi les communes exerçant une influence considérable sur les groupes de travail temporaires, il est intéressant de relever qu'il s'agit en particulier des communes les plus peuplées. Ainsi les villes considèrent à plus de 70% avoir pu influencer les groupes de travail de manière forte à moyenne (cf. graphe 2). Ceci s'explique très certainement par le fait que les communes sont souvent représentées dans le cadre des groupes de travail thématiques par des responsables administratifs choisis selon leurs compétences et leur aptitude à se rendre disponibles.

### Influence de votre commune sur les groupes de travail temporaires



Graphe 2: influence des communes interrogées sur les groupes de travail temporaire selon la taille des communes

En ce qui concerne précisément les processus de décision liés aux réformes, l'ensemble des secrétaires communaux estiment que les communes ont eu un poids marginal malgré le fait que toutes les communes, quelle que soit leur taille, aient été représentées dans les comités de pilotage paritaires canton-communes (cf. graphe 3). Il faut cependant souligner que la taille de la commune joue à nouveau un rôle prépondérant dans cette perception. En effet, 43% des secrétaires communaux des villes disent que celles-ci ont pu se faire entendre face au canton. Les communes sont de façon générale représentées dans les comités de pilotage par une délégation de leur association faitière de communes. Il est très difficile de façon générale pour cette délégation de parler d'une même voix lors des négociations cantons communes ce qui affaiblit sa position. Dans ces délégations, les grandes villes sont par contre toujours représentées ce qui explique très certainement que leurs représentants aient plus l'impression d'avoir une emprise sur le processus.

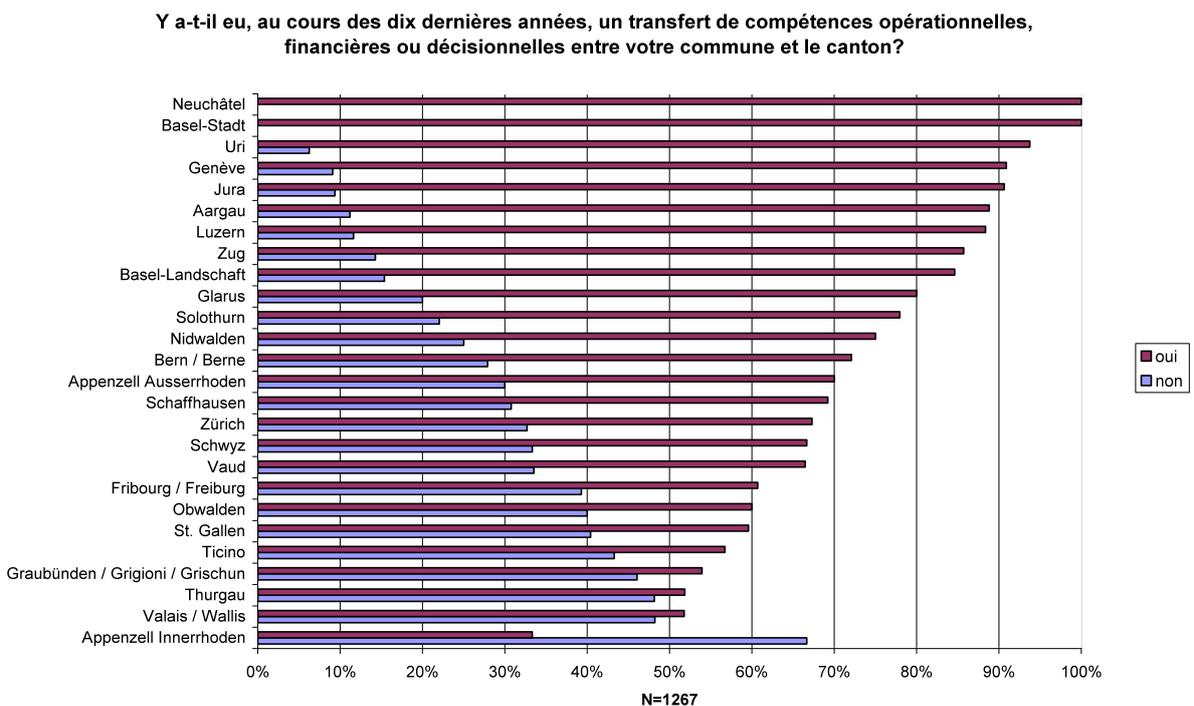


Graphe 3: Influence des communes sur les processus de décision en fonction de leur taille.

Quel bilan les communes tirent-elles des transferts de compétences opérationnelles, financières et décisionnelles décidés au cours des réformes?

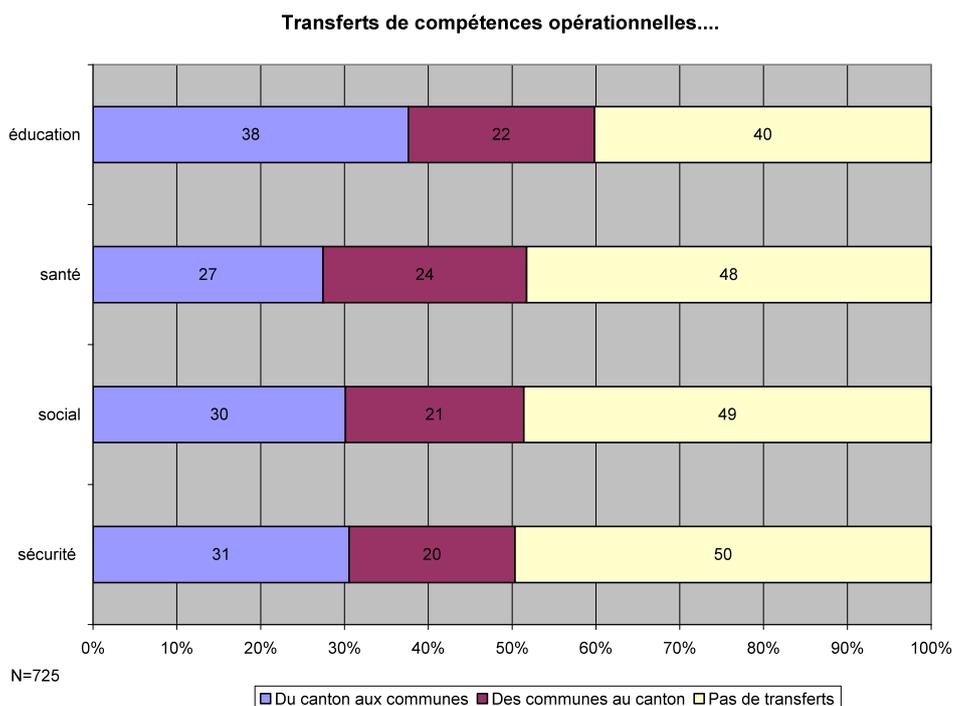
## 2. La perception communale sur les résultats des réformes

La majorité des communes dans tous les cantons, à l'exception d'Appenzell Rhodes-Intérieures, indiquent que des réformes de répartition des tâches ont été menées ces dix dernières années dans leur canton, ceci illustre parfaitement l'actualité de ces réformes (cf. graphe 4).



Graphe 4: Transferts de compétences opérationnelles, financières ou décisionnelles entre le canton et les communes interrogées entre 1999 et 2009, selon le canton.

Si l'on se base sur les quatre politiques publiques qui ont fait le plus souvent l'objet d'une nouvelle répartition selon les secrétaires communaux<sup>4</sup> (école, santé, social et sécurité), on constate d'abord une certaine décentralisation des compétences opérationnelles. Ainsi 38% des communes estiment devoir exercer davantage de compétences opérationnelles dans le domaine de l'éducation alors que 22% d'entre elles considèrent qu'elles en assument dorénavant moins. Sur la base de ces perceptions, l'on assiste donc à une participation plus importante des communes en termes de mise en œuvre des politiques publiques.



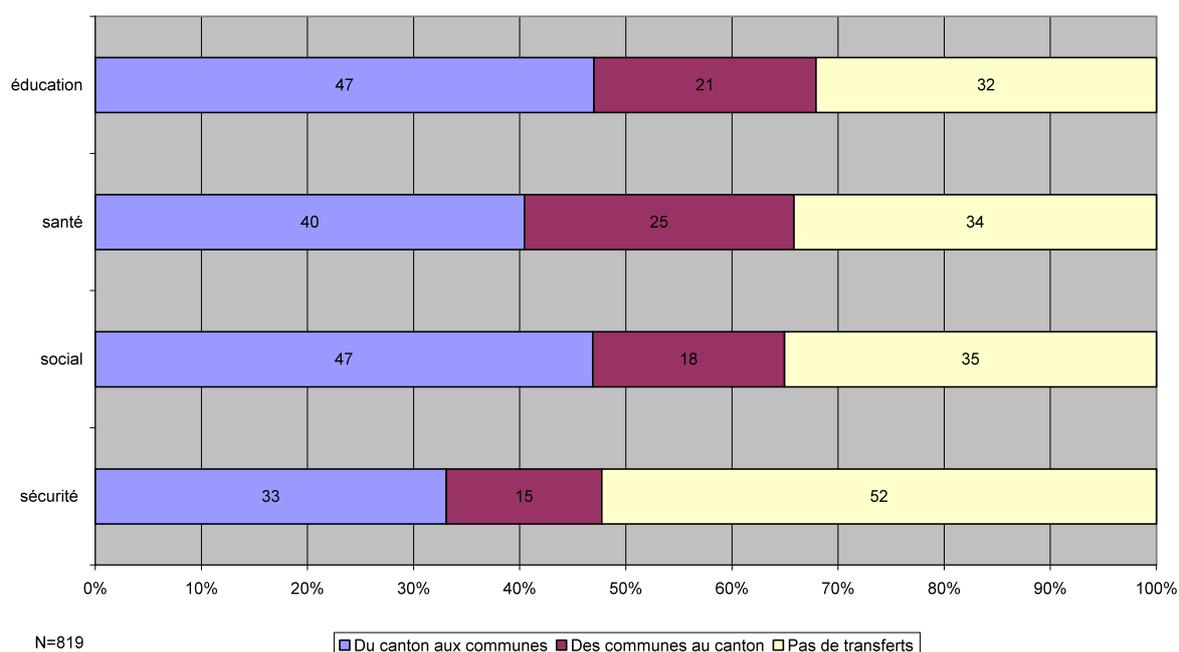
Graphe 5: Pourcentage des communes ayant constaté un transfert de compétences opérationnelles du canton aux communes ou des communes au canton, lors des dix dernières années (1999-2009), selon quatre domaines de politique publique.

Les communes sont-elles considérées comme des agents de mise en œuvre financées par les cantons ou participent-elles au financement de ces tâches? Le graphe 6 indique clairement qu'elles sont mises à forte contribution financière puisque 47% d'entre elles perçoivent une augmentation des charges financières pour le domaine de l'éducation alors que seules 21% constatent une diminution de charges dans ce domaine. Il s'agit principalement des communes bernoises et vaudoises où un transfert de charges financières a été réalisé pour la plupart des questions liées à l'éducation en vertu du principe du « décideur, payeur » (cantonalisation dans le canton de Berne des écoles de maturité et des HES ainsi que prise en charge complète des coûts du personnel enseignant par le canton de Vaud).

L'augmentation des charges pour les communes est également constatée pour les trois autres domaines retenus dans cette analyse, respectivement 47% pour le social, 40% pour la santé et 33% pour la sécurité. Ces chiffres indiquent que quelle que soit la répartition des compétences, les cantons se déchargent financièrement sur les communes.

<sup>4</sup> Plus de 50% des secrétaires ont répondu qu'il y avait eu des réformes dans ces domaines.

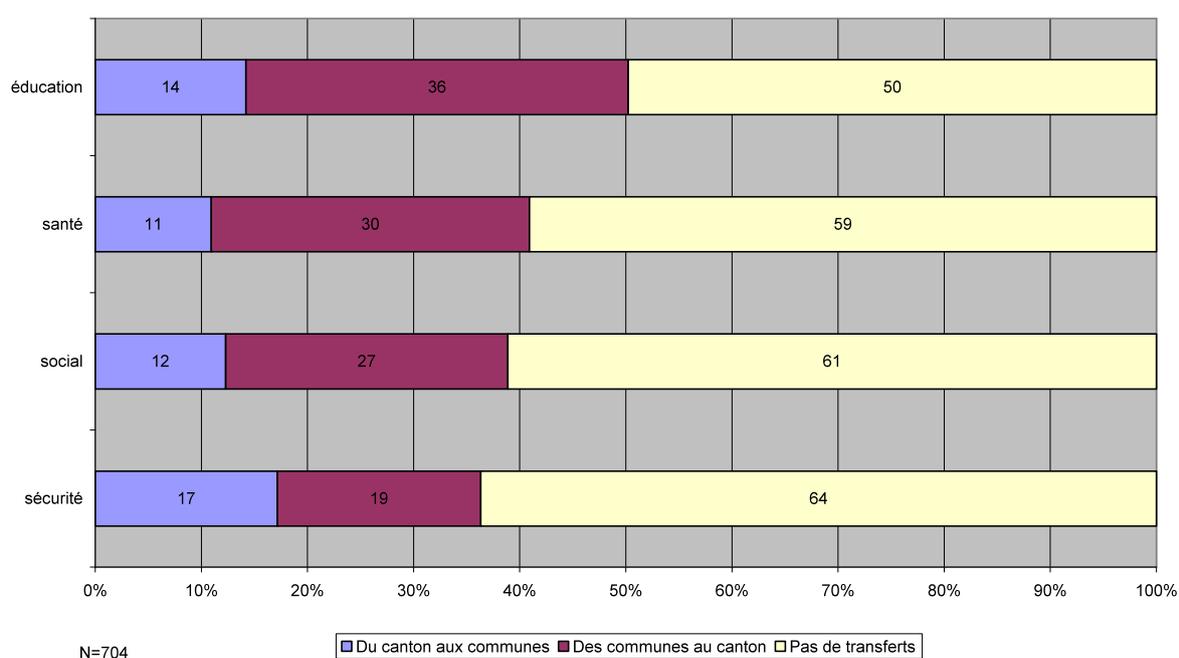
### Transferts de charges financières...



Graphe 6: Pourcentage des communes ayant constaté un transfert de charges financières du canton aux communes ou des communes au canton, lors des dix dernières années (1999-2009), selon quatre domaines de politique publique.

Dans ces quatre domaines, les communes constatent donc une certaine décentralisation des compétences opérationnelles et financières. Cette tendance s'accompagne-t-elle d'un report de compétences décisionnelles vers les communes, permettant par là d'appliquer le principe du « décideur payeur » ? Le graphe 7 illustre clairement que ceci n'a pas été le cas selon les communes.

### Transferts de compétences décisionnelles...

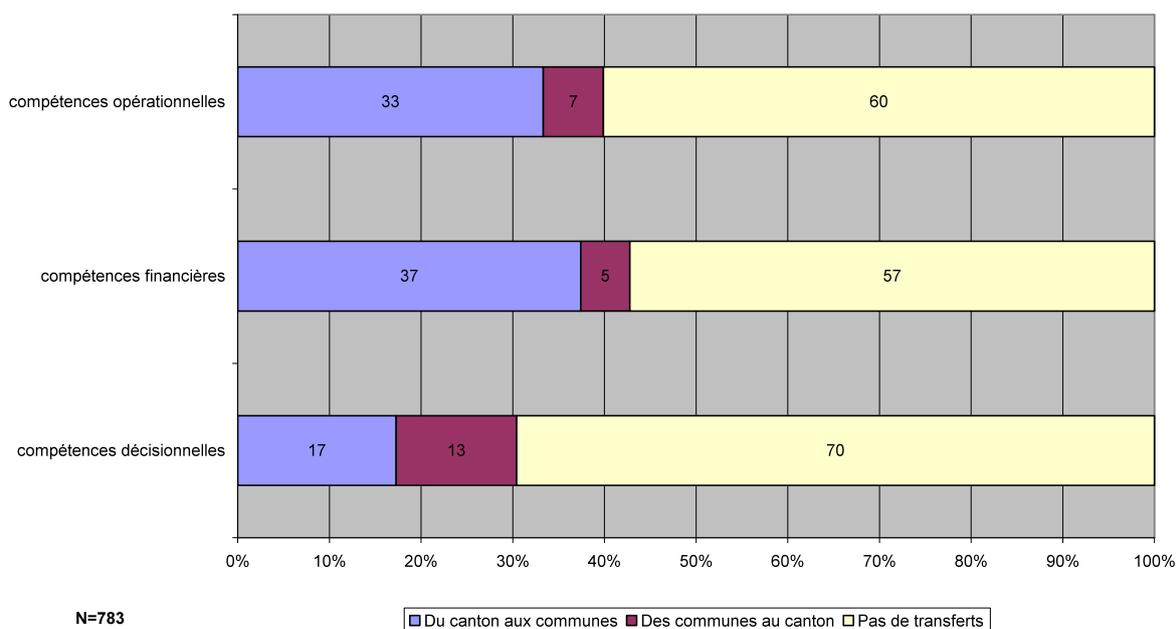


Graphe 7: Pourcentage des communes ayant constaté un transfert de compétences décisionnelles du canton aux communes ou des communes au canton, lors des dix dernières années (1999-2009), selon quatre domaines de politique publique.

Seules 14% des communes estiment avoir gagné des responsabilités décisionnelles dans le domaine de l'éducation, alors que plus du double, à savoir 36% considèrent en avoir perdues. Ceci montre clairement que l'on assiste à un phénomène de centralisation des compétences décisionnelles mais pas à un désenchevêtrement des tâches propres puisque les finances cantonales ne permettent pas d'appliquer le principe du décideur-payeur.

Il est intéressant de constater que le phénomène de centralisation des compétences décisionnelles s'applique également pour des tâches qui ont longtemps été de compétences exclusivement communales comme les crèches (cf. graphe 8). Aussi on observe que le canton est intervenu dans ce domaine traditionnellement communal, pour allouer de nouvelles responsabilités aux communes afin d'assurer une égalité de traitement sur tout le canton en matière de crèche ainsi que des normes de qualité. Dans les cantons concernés par ces transferts, les communes ont dans ce sens perdu une certaine marge de manœuvre car auparavant elles avaient le choix de décider si elles voulaient ou pas mettre en place un service de crèches à disposition de leur population. Elles ont aussi perdu une plus grande marge de manœuvre quant aux infrastructures à mettre à disposition et aux qualifications du personnel d'encadrement.

**Transferts de compétences opérationnelles, financières et décisionnelles dans le domaine des crèches**



Graphe 8: Pourcentage des communes ayant constaté un transfert de compétences opérationnelles, financières ou décisionnelles du canton aux communes ou des communes au canton, lors des dix dernières années (1999-2009), dans le domaine des crèches.

Les différents points mis en évidence expliquent que les communes dressent un bilan contrasté des réformes en ce qui concerne le désenchevêtrement des tâches. En effet, 30% des communes estiment que les réformes n'ont plutôt pas abouti à un désenchevêtrement, 30% ne se prononcent pas et 40% observent un désenchevêtrement (N=847). Ce dernier résultat peut sembler étonnant en regard des analyses précédentes. Une analyse par canton indique clairement qu'il existe de fortes disparités en fonction des cantons. Les secrétaires des communes, situées dans les cantons romands, constatent nettement moins de désenchevêtrement que dans les cantons alémaniques, et particulièrement dans les petits cantons de la Suisse centrale. Ce constat s'explique certainement par la tendance en Suisse romande à privilégier un système centralisateur visant une plus grande

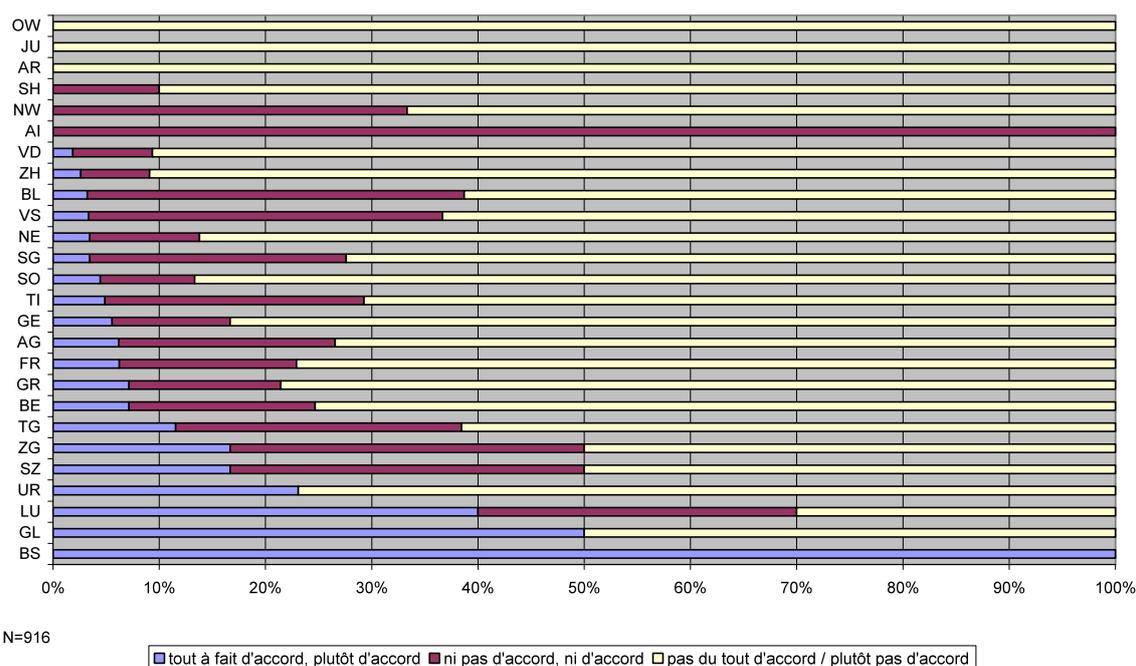
homogénéité des prestations dans lequel le canton fixe les normes et les communes participent au financement des tâches.

Les résultats qui viennent d'être exposés corroborent la tendance générale de centralisation du pilotage des politiques publiques observée à travers plusieurs réformes de grande ampleur, notamment dans les cantons de Vaud et Argovie. Face à l'exigence de l'efficacité et de l'efficience de politiques publiques et d'une offre homogène de prestations sur leurs territoire, les cantons ont renforcé les cadres normatifs des politiques publiques ce qui a réduit la marge de manœuvre des communes. En revanche, sous pression financière, ils ne peuvent assumer seuls financièrement certaines tâches ce qui les a contraint à renoncer à appliquer le principe du décideur payeur et par là à maintenir un enchevêtrement financier. Du point de vue des communes, ce bilan devrait conduire à une perte globale d'autonomie communale si l'on considère que les secrétaires définissent l'autonomie par la marge de manœuvre décisionnelle. Ce constat est-il partagé par les secrétaires communaux dans notre enquête?

### 3. Sentiment d'autonomie communale

L'autonomie communale est une notion polysémique. Elle peut se définir en fonction d'indicateurs d'autonomie budgétaire, fiscale, politique, juridique ou encore d'une perception personnelle. Les secrétaires communaux ont répondu au questionnaire selon leur propre perception et définition de l'autonomie. Nous leur avons d'abord proposé d'évaluer si leur autonomie communale s'était renforcée après les réformes<sup>5</sup>. La réponse est clairement non pour 73% des secrétaires interrogés et pour 20 cantons.

Renforcement de l'autonomie après les réformes



Graphe 9: Pourcentage des communes ayant constaté un renforcement de leur autonomie communale suite aux réformes canton-communes de répartition des tâches

Une comparaison intercantonale et diachronique nous montre cependant que le degré d'autonomie moyen - déterminé par les résultats des enquêtes auprès des secrétaires communaux en 1994, 2004, 2009 - reste globalement stable au cours du temps, bien que de fortes disparités cantonales existent. Il se maintient en effet en moyenne à 5/10<sup>6</sup>. Ceci signifie que dans l'ensemble des cantons, il n'y a pas de perception de perte

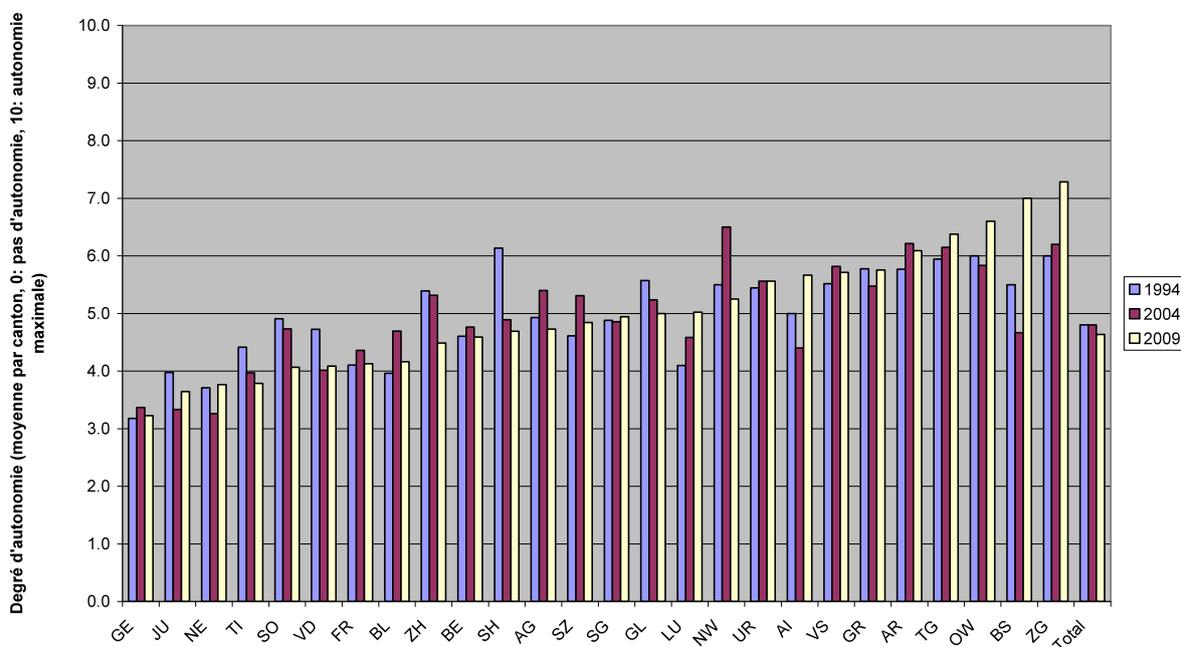
<sup>5</sup> La question portait précisément sur l'observation par les secrétaires communaux d'une augmentation ou une diminution de l'autonomie communale en dix ans.

<sup>6</sup> Les secrétaires communaux ont été invités lors de chaque enquête à répondre à la question identique suivante: De manière générale, quel est selon vous, sur cette échelle, le degré d'autonomie de votre commune par rapport au canton? Ils devaient indiquer une valeur entre 1 et 10 sur une échelle d'autonomie.

d'autonomie sur quinze ans, excepté pour les cantons de Bâle-Ville et de Glaris qui observent un renforcement net de leur autonomie après les réformes et ce également sur quinze ans. Comment interpréter le décalage entre la perception d'une autonomie affaiblie après les réformes (graphe 9) et d'une autonomie relativement stable sur quinze ans (graphe 10) pour tous les autres cantons? Trois interprétations sont possibles. Les réformes ont permis de formaliser des arrangements déjà mis en pratique, en d'autres termes, les communes n'avaient plus de voix au chapitre dans de nombreux domaines depuis plusieurs années même si, dans le cadre légal, elles avaient encore des compétences décisionnelles. Ainsi lorsqu'on les interroge sur les conséquences des réformes sur leur autonomie, elles ne peuvent qu'admettre une perte d'autonomie en se basant sur les modifications récentes du cadre légal. Mais globalement, elles considèrent la situation inchangée car elles n'ont ni perdu, ni gagné en responsabilités. Une deuxième interprétation serait qu'elles n'ont pas conscience de leur diminution de compétences décisionnelles sur le long terme car bien que le canton leur ait ôté des responsabilités, en même temps elles se sont saisies de compétences résiduelles supplémentaires, notamment dans le domaine de la petite enfance et de la politique de la vieillesse. Ainsi, la perte d'un côté annule le gain de l'autre ce qui permettrait de comprendre leur perception stable en matière d'autonomie communale. Troisièmement, puisque les communes se sont basées sur leur propre perception de l'autonomie, il est probable qu'un certain nombre d'entre elles ne retiennent pas les compétences décisionnelles comme indicateur clé de l'autonomie, mais plutôt les compétences opérationnelles et financières.

Si à présent, l'on examine les perceptions des communes dans les cantons qui se situent aux extrêmes de l'échelle de la perception sur l'autonomie communale (cf. graphe 10), on constate très clairement que dans les cantons francophones plutôt centralisés, à savoir ceux qui pratiquent davantage la démocratie représentative et qui ont un indicateur de décentralisation des dépenses plus faible, les communes genevoises, jurassiennes et neuchâteloises ont un sentiment d'autonomie moindre. En revanche, les communes des cantons davantage décentralisés et plus participatifs ont l'impression de bénéficier de marge de manœuvre beaucoup plus importante. Les réformes n'ont en cela fait que perpétuer un état existant et fortement dépendant des structures institutionnelles.

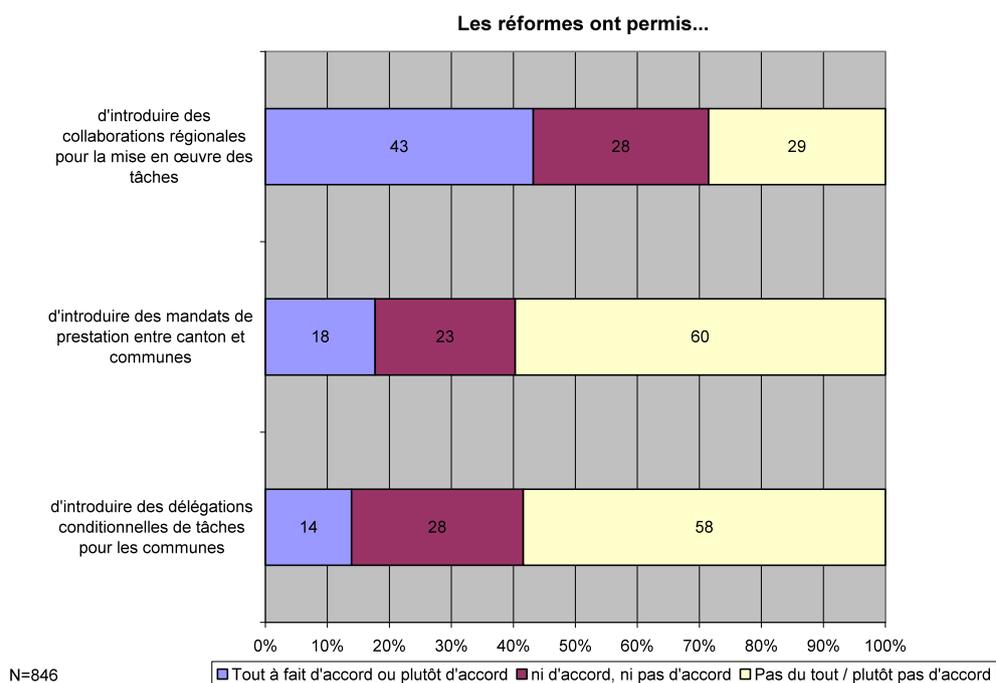
Evolution de l'autonomie communale



Graphe 10: l'évolution de l'autonomie communale par canton entre 1994 et 2009.

#### 4. Types d'arrangements horizontaux et verticaux suite aux réformes de répartition des tâches

Suite aux réformes, différents arrangements horizontaux et verticaux ont été convenus par les acteurs concernés dans le but de prendre en compte à la fois la spécificité des communes en termes de capacité opérationnelle mais également les exigences cantonales en termes d'efficacité et d'efficience.



Graph 11: Modalités des arrangements horizontaux et verticaux mis en place suite aux réformes

Au niveau horizontal, il apparaît très clairement que la région semble se profiler comme l'espace de mise en œuvre privilégié des tâches puisque 43% des communes considèrent que suite aux réformes des collaborations régionales ont été introduites. Cette solution de mise en œuvre conjointe au niveau horizontal est courante lorsque les communes n'ont pas suffisamment de ressources. Elles recourent alors en général à l'association de communes comme ceci a déjà été illustré dans notre enquête.

Pour faire face aux capacités différentes des communes et à l'exigence d'une mise en œuvre efficace, deux solutions verticales auraient pu être retenues: l'utilisation des mandats de prestation et les délégations conditionnelles de tâches. Par délégation conditionnelle, il faut comprendre que les communes qui ont les capacités administratives de mise en œuvre d'une tâche la conservent, ce qui garantit une adaptation aux préférences locales, exigence forte des villes<sup>7</sup>. Quant aux mandats de prestations, ils peuvent permettre aux communes de conserver des compétences décisionnelles et de déléguer la mise en œuvre d'une prestation au canton ou l'inverse. Selon les secrétaires communaux, ces deux arrangements n'ont fait l'objet que d'une utilisation très limitée. Ceci montre que l'application d'un traitement asymétrique des communes adapté à leurs capacités n'en est qu'à ses balbutiements dans les relations canton-communes.

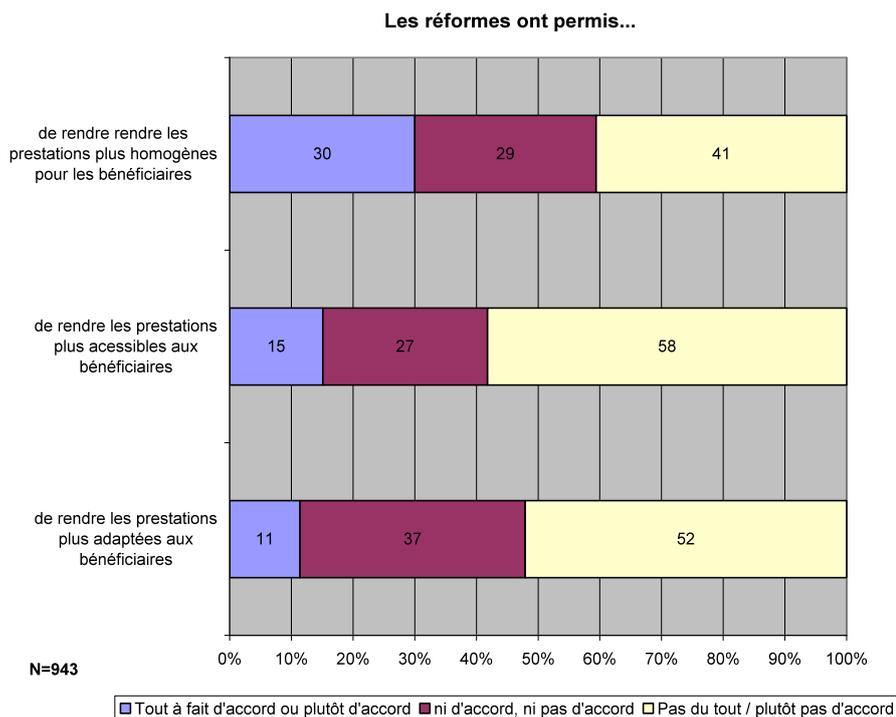
##### 5. Collaboration canton-communes pour la mise en œuvre des tâches conjointes

Finalement, comme les cantons ne sont pas parvenus à désenchevêtrer toutes les tâches comme ils le souhaitent, ils ont dû conserver un certain nombre de tâches conjointes canton-communes notamment dans les domaines de la santé, du social, de l'éducation et de la police. Puisqu'une collaboration renforcée permet de rendre la mise en œuvre de ces tâches plus efficace, les communes ont dû se prononcer sur un éventuel renforcement de la collaboration canton-communes suite aux réformes. Seules 13% des communes le constatent (N=906). Une analyse par canton montre qu'il existe une grande disparité entre les réponses des secrétaires communaux selon les cantons illustrant la forte diversité des rapports canton-communes en Suisse.

##### 6. Les effets pour les bénéficiaires

<sup>7</sup> Les villes revendiquent le plus souvent le maintien de certaines compétences, par exemple dans le domaine de la police, car elles doivent faire face à des problèmes particuliers qu'elles souhaitent traiter elles-mêmes.

Finalement, les réformes visent à améliorer la qualité du système de répartition des tâches et des charges afin que les politiques publiques soient mises en œuvre de manière plus efficaces et que l'ensemble des citoyens puissent en retirer le plus grand bénéfice. Quel bilan est dressé par les secrétaires communaux en ce qui concerne l'apport des réformes pour les bénéficiaires des politiques publiques? Trois indicateurs leur ont été proposés: des prestations mieux adaptées aux besoins des bénéficiaires, une meilleure accessibilité aux prestations ainsi que des prestations plus homogènes. Nous avons défini les indicateurs d'accessibilité et d'homogénéité en nous référant à la Constitution fédérale qui définit que le contenu de chaque prestation devrait être accessible et atteindre un degré de comparabilité minimal quelle que soit l'autorité publique qui dispense la prestation<sup>8</sup>.



Graphe 12: Effets des réformes sur la qualité des prestations.

La majorité des communes n'évaluent aucune amélioration nette selon ces critères. 26% des secrétaires communaux constatent des prestations plus homogènes, constat certainement lié à une standardisation des normes légales et réglementaires et à une centralisation des compétences décisionnelles. Concernant une meilleure adaptation des prestations aux besoins des bénéficiaires, seulement 15% ont noté une amélioration. Ce résultat peut s'expliquer par la tendance à la centralisation et à la perte de marge de manœuvre des communes sur la définition des prestations locales. Ceci voudrait dire que selon les communes, plus les tâches sont décidées à un niveau éloigné des bénéficiaires, plus les prestations sont inadaptées à leurs besoins. Finalement une meilleure accessibilité des prestations n'est que rarement observée (13%) probablement parce qu'une partie des prestations est offerte aujourd'hui au niveau supra-communal.

### Conclusion

Les communes dressent un bilan mitigé des réformes canton-communes. Elles estiment d'une part avoir eu peu d'influence, à l'exception des villes, sur les processus de décision. D'autre part, elles observent une augmentation des compétences opérationnelles et des charges financières sans augmentation de compétences

<sup>8</sup> Fait référence à l'art. 43a, al. 4 de la Constitution fédérale (RS/CH 101): " Les prestations de base doivent être accessibles à tous dans une mesure comparable." Dans la littérature, les critères sont dépendants du système et de la culture politique. L'égalité de traitement est un critère incontournable dans la plupart des pays unitaires contrairement aux pays fédéralistes qui se basent en général sur un seuil minimum à offrir quelle que soit l'autorité publique dans laquelle le citoyen paie ses impôts.

décisionnelles. Ainsi, dans 20 cantons et selon 73% des secrétaires communaux, le processus de répartition des tâches et des charges a contribué à diminuer leur autonomie. Le bilan des réformes de répartition des tâches et des charges est également très mitigé en ce qui concerne la qualité des prestations offertes, leur accessibilité et les modalités de collaboration avec le canton.

De façon lapidaire, le processus peut se résumer par moins de compétences décisionnelles et plus de charges financières, soit un désenchevêtrement dans le domaine des processus de décision et le maintien si ce n'est le renforcement dans le domaine financier. Dans ce sens, les perceptions des secrétaires communaux sont en parfaite concordance avec la réalité. Au nom de l'efficacité des politiques publiques et d'une offre homogène des prestations, les démarches de répartition des tâches et des charges canton-communes ont dans la majeure partie des cas débouché sur une centralisation décisionnelle.

Les processus de répartition des tâches et des charges ont par ailleurs permis de mettre en évidence les limites des compétences opérationnelles des communes, c'est la raison pour laquelle des mesures ont été le plus souvent prises au niveau des législations cantonales pour inciter les communes, si ce n'est à les forcer, à assumer la mise en œuvre de leurs tâches déléguées au niveau supra-communal.

Cet ensemble de réformes peut expliquer que la perception des secrétaires communaux soit mitigée. Il serait intéressant de comparer dans quelques années l'efficacité des politiques publiques avant et après les réformes en espérant que les résultats ne seront pas aussi mitigés.

#### Références bibliographiques

- Horber-Papazian, Katia. 2006. « Les communes ». dans Klöti et al., *Manuel de la politique suisse*. Zürich: NZZ Publ., 233-258.
- Horber-Papazian, Katia, et Nils Soguel. 1996. « La répartition des tâches cantons-communes ou le rendez-vous manqué des réformes ». *Revue suisse de science politique* (2):143-164.
- Steiner, Reto, et Andreas Ladner. 2006. « Die Schweizer Gemeinden im Fokus—Ergebnisse der Gemeindebefragung 2005 ». dans *Perspektiven für Gemeindefinanzen*, édité par Alexander Glatthard et Ulrich Isch. Berne, 8–35.