Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 31 (1994)
Heft: 1160

Rubrik: Administration fédérale

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ADMINISTRATION FÉDÉRALE

A la poursuite de l'efficacité

PROGRAMMES D'ACTION

Le projet EFFI-QM-BV (mesures interdépartementales visant à accroître l'efficacité dans l'administration fédérale) a débouché sur l'élaboration de 40 programmes d'action. Des propositions détaillées ont été faites pour 15 d'entre eux. Depuis la résiliation du contrat avec McKinsey, 3 programmes ont été achevés.

(*jg*) Le Conseil fédéral a lancé en 1986 un projet confié à l'entreprise McKinsey pour *accroître l'efficacité de l'administration fédérale.* Il a fallu attendre la fin de 1993 pour la publication d'un rapport d'évaluation de l'Organe parlementaire de contrôle de l'administration (OPCA). Dans l'intervalle, le mandat de McKinsey a été résilié en mai 1990 et le projet, poursuivi sur une base purement interne, s'est manifestement ensablé.

Les conclusions des commissaires sont sévères pour l'autorité politique. Selon eux, le Conseil fédéral n'avait pas d'idée précise concernant une éventuelle réorganisation de l'administration fédérale. Sans vision claire, le gouvernement n'a pas donné d'impulsions au projet et s'est cantonné dans une attitude défensive.

Un autre reproche concerne l'absence de préparation et de compréhension mutuelle. Les organes de l'administration en charge du projet manquaient d'expérience dans les rapports avec des firmes de conseil. Les collaborateurs de McKinsey ont mal compris les spécificités d'une administration et le rôle de l'autorité politique.

Certaines propositions auraient, semble-t-il, provoqué d'importants transferts de compétences entre les départements; de subtils équilibres de pouvoirs auraient été remis en cause. Elles ont été enterrées. Pour la commission de gestion, les conditions propices à l'élaboration de solutions globales allant au-delà d'intérêts purement départementaux ne sont pas du tout réunies.

Enfin le goût du secret l'a constamment emporté. De 1986 à 1990, les services concernés n'ont pas reçu d'informations sur les analyses réalisées et les mesures envisagées. Rien de tel bien sûr pour susciter des rumeurs et provoquer le découragement.

Au fond, cette histoire n'est pas étonnante. Les vastes plans de réorganisation étaient à la mode vers la fin des années 80. Un axiome les sous-tendait: *une administration constitue un ensemble cohérent.* Ce n'est d'évidence pas le cas; les intérêts y sont multiples et contradictoires. Tous les politiques et les spécialistes de ce qu'on appelle bizarrement les sciences administratives le savaient pourtant parfaitement.

Aujourd'hui les études globales ne sont plus d'actualité. Les pouvoirs publics ont appris à opérer avec plus de précision dans le tissu administratif. Il reste à tirer la principale leçon des mésaventures bernoises de McKinsey. Les projets de réforme administrative sont souvent la conséquence d'une demande du parlement, en l'occurrence une motion Ogi. Le gouvernement suit en traînant les pieds. Une entreprise extérieure reçoit un mandat et l'ensemble débouche sur un fiasco faute de volonté politique.

Dans ses recommandations, la commission de gestion du Conseil national demande au Conseil fédéral d'exposer l'*idée qu'il se fait de l'administration de demain.* C'est sans doute un premier pas dans la bonne direction, celle de l'élaboration d'une vraie vision des tâches du secteur public. ■

●●●

région frontière au nord de Zurich jusqu'à la hauteur d'Olten, en desservant Winterthour au passage.

Certes, en continuant d'interdire la circulation des 40 tonnes, on incite fortement les expéditeurs de marchandises lourdes à destination de la Suisse à les expédier par train. Mais cette incitation est *de facto* rendue inopérante sur la partie la plus industrieuse du territoire par la nécessité de mettre en place des terminaux accessibles aux 40 tonnes. Et cette situation crée aussi des inégalités. Ainsi l'entreprise de transport de M. Friderici a la malchance d'être située à quelques kilomètres de la zone accessible aux 40 tonnes depuis la frontière française. Ses concurrents lausannois et genevois peuvent par contre alimenter leurs entrepôts sans avoir à respecter la limite des 28 tonnes. Même différence de traitement entre un industriel zurichois et son homologue gruyérien.

Si cette conséquence de l'Initiative des Alpes devait finir par être admise, elle réduirait considérablement les difficultés qu'elle va inévitablement créer dans nos rapports avec l'Union européenne. En échange de l'obligation de transiter par le rail, ce qui va dans le sens de la politique voulue par Bruxelles, le pays pourrait être ouvert aux 40 tonnes. Et Berne dispose maintenant d'un second atout pour rendre cohérente sa politique des transports: la taxe poids lourds en fonction des prestations. Car si les camions n'auront plus le droit de traverser la Suisse de Bâle-frontière à Chiasso-frontière, rien n'interdira de transporter par route de la marchandise dans un trajet helvético-suisse Bâle–Chiasso. Et il est normal que ce trafic, qui est également source de nuisance, notamment dans la zone alpine, soit plus fortement taxé qu'il ne l'est aujourd'hui. On le voit, l'acceptation de l'initiative est le début d'une politique et non pas son achèvement. Car à laisser les choses en l'état, la tranquillité des Alpes et de ses passages les plus fréquentés ne sera ni pour demain, ni pour dans dix ans: les deux tiers des camions traversant aujourd'hui le canton d'Uri échappent à l'interdiction décrétée par l'Initiative des Alpes, tout comme les 15 000 véhicules légers qui empruntent quotidiennement, en moyenne, le tunnel du Gothard. ■