

Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 33 (1996)
Heft: 1248

Artikel: Du bon usage des notes de frais
Autor: Guyaz, Jacques
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1025328>

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: 26.01.2026

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

L'affaire Bossard Consultant dévoile une fois de plus les dysfonctionnements du gouvernement vaudois. Les couacs du consultant parisien, aujourd'hui montré du doigt, mettent à jour un choc des mentalités. Tout ce gâchis hypothèque gravement le redressement des finances et risque de faire éclater le gouvernement. Trois commentaires.

Le choc des cultures

LE DÉCLIC

On en sait aujourd'hui plus sur le «coup» du député socialiste Roland Troillet, qui a révélé les faux frais de BC au Grand Conseil. Ils étaient deux commissaires de gestion à avoir repéré «les irrégularités», le 8 février. Le fonctionnaire directeur du projet ayant été avisé, une prochaine visite était agendée au 22 février. Entretemps, les corrections n'ayant pas été faites, «nous nous sommes énervés», explique à 24 H. le radical Frédéric Grognuz, qui en a d'abord informé la Commission de gestion, se faisant prendre de vitesse par le député Troillet.

(vb) Le *Journal de Genève et Gazette de Lausanne* (1.3.96), proche de l'Entente bernoise, réclame avec une ironie cinglante dont on a peu l'habitude ici, la tête du ministre des finances, l'UDC Veillon. Après les graves manquements qui ont conduit à l'affaire Buffat, l'absence de contrôle dans le développement de l'informatisation de l'Etat, les maladresses se succédant dans le déroulement d'Orchidée II, les couacs de l'information (la Serre aux Orchidées, l'information selective, voir DP 1218), la barque du gouvernement prend l'eau.

«L'Etat n'est pas en cause», ont affirmé, adeptes de la méthode Coué, les quatre délégués du Conseil d'Etat, en conférence de presse le 29 février, se défendant d'une quelconque responsabilité dans l'affaire des notes de frais de Bossard Consultant (BC). Et le contrôle incomptant à l'Etat? Il n'a pas été effectué, comme c'était pourtant prévu dans le contrat, sans que personne ne s'en étonne. Des milliers de notes de frais pour douze mois sont en effet arrivées toutes ensemble fin janvier 96, sur l'initiative du haut fonctionnaire en charge d'Orchidée II. Notons que les avances, elles, ont été payées mensuellement.

Un contrat généreux

Le train de vie dispendieux des consultants semble n'avoir jamais étonné personne au Château. L'énorme montant des frais (en particulier notes de taxis pour des dizaines de milliers de francs, de restaurants, élevées) était avalisé comme par avance, puisque d'emblée le contrat l'autorisait. Ce contrat entre BC et l'Etat de Vaud, qui aurait coûté une dizaine de milliers de francs en honoraires (cf 24 H. 1.3.) incite lui-même au gonflement des frais, puisqu'un plafond de 18% était prévu, parallèlement au choix de ne régler que sur justificatifs! Si c'est la pratique dans ce type de contrat, ne pouvait-on la contester? Aujourd'hui on ne peut qu'ironiser en constatant que sur un maximum autorisé de 960 000 francs, BC fournit pour 958 117 francs de justificatifs. Molière, qui excellait à se moquer des nouvelles castes, n'aurait pas raté les consultants.

Une affaire mal emmanchée dès le départ, ont dit les observateurs à propos d'Orchidée II. Payer un médiateur permettant de déléguer la responsabilité politique de tailler dans les budgets constituait une gageure en soi; le faire sans lui donner mission de tâches constructives était risqué. Le choisir parisien sans avoir réfléchi à la relation ambiguë liant les

Romands à leurs voisins, qui les considèrent souvent comme de lointains cousins de sous-préfecture, n'était pas sans danger.

Certes, la découverte de quelques frais purement privés, dans la masse du tout, relève de l'anecdotique. Mais cette goutte qui fait déborder le vase, sapant définitivement la crédibilité du consultant, et entraînant avec elle celle du gouvernement, révèle aussi un choc de cultures, largement prévisible. D'un côté, le culte de l'esbroufe, de l'autre l'esprit besogneux et la méfiance face à l'ostentation. BC est désormais nu (mais sa nudité coûte cher). Comment croire au sérieux d'une démarche, quand la désinvolture administrative est ainsi dévoilée? Il ne faut pas s'étonner qu'à cette occasion, l'éthique revienne en force, portée par la presse et par le simple citoyen. On n'a pas supporté le double langage: faites ce que je dis ... de la part d'experts engagés pour faire économiser à l'Etat, à l'issue du processus 339 millions et 2000 postes de travail, dans une période où le moindre contribuable, le moindre fonctionnaire a été appelé à se serrer la ceinture. Même si comme l'a dit, marri, Jacques Martin, ministre de l'agriculture, de l'industrie et du commerce, «en France, ce sont des choses tout à fait logiques et on en discute, sans que ça prenne une ampleur de ce genre». ■

Du bon usage des notes de frais

(jg) En Suisse, le petit monde des consultants a des habitudes, sinon frugales, du moins assez austères en matière de notes de frais. Pour des travaux impliquant des déplacements fréquents, il est usuel d'estimer les frais entre 5 et 10% du montant total des honoraires. Lorsqu'il s'agit de travailler à l'étranger ou de faire venir des consultants d'un autre pays, une proportion de 12% peut être envisagée.

Il s'agit là d'un chiffre qui sous-entend une intervention de longue durée sans allers-et-retours quotidiens. Les différences de comportement entraînent parfois des écarts de coût très sensibles. L'Helvète ou le Batave voyagera en tramway, mais l'Allemand louera une grosse voiture et le Français un petit véhicule... L'Anglais voudra le meilleur hôtel, ça fait partie du standing!

Il est ainsi très difficile de faire comprendre à des consultants français que l'on peut aller à peu près partout en Suisse avec le train et qu'il n'est pas nécessaire de prendre systématiquement un taxi! La fixation de la règle du jeu est essentielle lorsque l'on a à

faire avec des entreprises peu familières de nos us et coutumes. Pour des consultants venus de Paris, les remboursements des frais de déplacement peuvent s'effectuer sur la base de la 1^{re} classe avec l'abonnement demi-tarif. Les frais d'hébergement se négocient avec les hôteliers, souvent disposés à consentir des rabais substantiels pour une clientèle assurée de revenir fréquemment.

Il ne s'agit pas non plus de se montrer exagérément pointilleux. Les consultants subissent, de la part de leur entreprise, une très forte pression pour assurer une rentabilité maximale. L'ordinaire des soirées du conseiller d'entreprise en voyage est fait bien davantage d'heures passées devant l'écran d'un portable que de tournées des grands ducs. Un – léger – laxisme dans les notes de frais est souvent considéré comme un exutoire admis aussi bien par le client que par le consultant. Cette souplesse s'exerce dans le domaine alimentaire. La bouteille de champagne partagée à trois ou quatre à l'apéritif, voilà qui est admis, tout comme la boîte de chocolat Sprüngli ramenée de Zurich. Il est de toute façon rare de voir un client exiger des justificatifs. Encore une fois, la négociation initiale est essentielle. Mais pour qu'elle soit profitable aux deux parties, encore faut-il bien comprendre l'autre, ce qu'il est et ce qu'il veut.

Les Suisses, habitants d'un petit pays, ont l'habitude de composer avec les différences culturelles. Une des erreurs les plus communes, lorsque l'on travaille avec des consultants étrangers, surtout en provenance d'une grande nation, est de croire qu'ils sont comme nous et qu'ils vont être attentifs à nos manières d'être. La déconvenue peut être lourde. Notre bonhomie leur semblera de la balourdise et la confiance aisément donnée de la naïveté. Et après tout, si le client est naïf, pourquoi ne pas en profiter, oh, pas beaucoup, juste un tout petit peu, jusqu'au jour où... ■

Pas de politique sans crédibilité

(vb) La déstabilisation dont est victime le Conseil d'Etat vaudois échappe, désormais, à l'argumentation rationnelle. Certes, il est possible d'expliquer que les notes de frais de Bossard Consultant seront passées au filtre, que les factures abusives seront éliminées. Cela serait pertinent par temps calme. Mais hélas, le baromètre a plongé. Comment dans un climat aussi détérioré entreprendre l'assainissement des finances? Car tout reste à faire et à obtenir; et les économies et les nouvelles recettes fiscales. Comment un chef des Finances décrédibilisé aurait-il l'autorité requise pour les imposer?

Déjà on affirme que la réforme fiscale, de

bonne qualité pourtant, est compromise. Or si elle échoue, l'unité du Conseil d'Etat risque d'éclater. La gauche, qui a dû prendre sur elle, même en critiquant ou renâclant, l'impopularité des économies, n'acceptera jamais que la droite refuse un effort fiscal requis pour l'essentiel, de surcroît, par la législation fédérale, d'ici 2001.

Le maintien de P.-F. Veillon, affaibli, fait courir les plus grands risques au canton. Car l'objectif de rétablir non l'équilibre des comptes, mais au moins l'équilibre du compte [^] de fonctionnement (déficits pas supérieurs aux amortissements) est incontournable. Une rocade entre les conseillers d'Etat semble la réponse attendue. La décision en appartient au Conseil d'Etat. Mais elle n'aurait de sens que si le nouveau titulaire obtient l'engagement, non seulement du Conseil d'Etat, mais des groupes et des partis, de pouvoir mener sur les deux fronts (économies et fiscalité) la réforme des finances. Jusqu'à l'équilibre du compte de fonctionnement. La faiblesse de P.-F. Veillon arrange trop de monde. Le changement de titulaire serait inutile sans réaffirmation de l'objectif et sans rétablissement de l'autorité. A défaut, la galère voguera. Quand ces lignes paraîtront, on saura quelle décision (ou non-décision) aura été prise, dans l'attente d'une conférence de presse. ■

MÉDIAS

Depuis le 1^{er} mars RaBe (Radio Bern) émet son programme régulier. Il s'agit d'une radio non-commerciale travaillant avec un minimum de salariés et un maximum de dévouement. Le pari est difficile. L'exemple de LoRa à Zurich permet de démontrer qu'il peut être tenu.

Le *TagesAnzeiger* relance le magazine zürichois *Bonus* fondé il y a trois ans par Roger Schawinski. Tous les abonnés, même non-zürichois, du *Tagi* ont reçu le nouveau *Bonus*. Il s'agit d'un élément dans la tentative d'intéresser les jeunes à la presse écrite.

Le publicitaire bâlois Markus Kutter est historien. Il essaie depuis longtemps de mieux faire comprendre le rôle de 1798 dans la naissance de la Suisse moderne. C'est ainsi qu'il publie semaine après semaine l'histoire de cette période de la fin du XVIII^e et du début du XIX^e siècle dans la *Basler Zeitung* du lundi. Actuellement il relate les événements de la fin de l'ère napoléonienne quand le retour de l'Ancien Régime menaçait la souveraineté des cantons de St-Gall, des Grisons, de l'Argovie, de la Thurgovie, du Tessin et du Pays de Vaud. Chaque article est complété par l'indication de livres sur la période considérée.