

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 37 (2000)  
**Heft:** 1449

**Artikel:** Réforme du gouvernement : le Conseil fédéral exhause son trône  
**Autor:** Gavillet, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1026247>

### **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:** 12.02.2026

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

# Le Conseil fédéral exhausse son trône

*Et revoilà une fois de plus, la réforme du Conseil fédéral. Les conseillers hésitent entre le recours à un ou deux ministres spécialisés placés sous leur autorité ou l'appui d'un ministre délégué, dit « alter ego ». Présentation et rappel.*

**L**ES CONSEILLERS FÉDÉRAUX SONT surchargés. Personne n'en doute. Ils ont des agendas remplis ras-bord. On l'imagine. Mais la suroccupation n'est pas une raison suffisante pour réformer le gouvernement; elle fait partie du métier, c'est sa noblesse, son exigence parfois épuisante, parfois droguante.

Si donc on délaisse le critère emploi du temps, on observe que les magistrats suisses connaissent deux surcharges réelles en fonction du système. Premièrement, celle du régime collégial. Chaque décision est réellement soumise à l'appréciation de chacun. Les sept font tous ce qui, ailleurs, est la responsabilité particulière du premier ministre. Quand le gouvernement français siège deux heures par semaine, personne n'imagine qu'il a réellement débattu des projets de loi. Au contraire, on fait ce crédit au Conseil fédéral. Personne n'imagine en France qu'un projet a circulé préalablement en dehors des ministres directement concernés. En Suisse, chaque conseiller fédéral est invité à s'occuper de « ce qui ne le regarde pas ». Deuxième surcharge réelle, les représentations à l'étranger. Elles sont d'autant plus nombreuses que dans les autres pays les responsabilités gouvernementales sont plus spécialisées.

Chose curieuse, le désir de changement n'est pas précédé par une analyse objective des insuffisances et des avantages du régime actuel. Par exemple, une des caractéristiques du système suisse est l'émergence d'une classe de grand commis, certes puissants, mais à quelques exceptions près, plus dévoués à leur chef et à l'Etat que tentés d'exercer une baronnie de grand féodal. Sans changer leur statut de fonctionnaire, leur rôle ne devrait-il pas être plus clairement reconnu et réglé? Pour les représentations à l'étranger pourquoi ne pas associer les cantons dans les domaines où ils ont la compétence première? Le président d'une conférence des chefs cantonaux de département, dans la mesure où il est élu pour ses qualités et non pas par tournus, peut aussi représenter les autorités suisses et rendre compte au Conseil fédéral. Bref il pourrait y avoir autant d'originalité et d'imagination créatrice à restaurer intelligemment qu'à discuter de nouveaux organigrammes.

## Les ministres délégués

Le Conseil fédéral propose comme une des deux variantes possibles la création de ministres délégués. Ils auraient, au nombre de un ou deux par

département, la responsabilité d'un secteur précis, d'un grand service, par exemple l'agriculture, la justice, etc. Ils dépendraient du conseiller fédéral responsable et ne participeraient pas, sauf s'ils sont directement concernés, aux délibérations du Conseil fédéral.

Cette formule est boiteuse, dans la mesure où elle tente d'éviter l'augmentation du nombre des conseillers fédéraux, tout en déléguant des tâches à des responsables politiques. Elle réitère, sous une autre dénomination, les difficultés des secrétaires d'Etat dont le peuple n'a pas voulu. Elle rend probables les conflits d'influence entre les ministres et les grands commis. Enfin, fondamentalement, elle impliquerait une présidence renforcée, or le Conseil fédéral n'en veut pas.

## L'alter ego

Non sans surprise nous avons vu le Conseil fédéral retenir cette proposition que nous avions défendue en son temps. Elle prévoit que le conseiller fédéral pourrait être accompagné d'un ministre qui serait son homme de confiance, à qui il pourrait déléguer, à sa convenance, des tâches politiques dans la gestion de son département.

Mais quel serait le rôle de cet « alter ego », éminence qu'on sort de l'ombre grise, mais qui ne devra pas « faire de l'ombre »? Comment éviter qu'il n'apparaisse comme un secrétaire général politique ou un super-conseiller personnel ou un Monsieur (Madame) voix de son maître?

La seule définition claire est celle d'un chargé de mission. C'est-à-dire que le ministre n'agit que sur un ordre, écrit, du conseiller fédéral définissant la mission qui lui est confiée. Cet ordre de mission est indispensable à l'égard de l'administration; elle est requise pour que le Parlement puisse exercer son contrôle.

Si le Conseil fédéral veut innover, se décharger un peu sans modifier sa structure collégiale, cette formule est la meilleure, originale, inédite dans l'organisation politique. ag

## Le chargé de mission

« **C**HARGÉS DE MISSION. Cela signifie ceci. Ils reçoivent de leur chef de Département ou du Conseil fédéral un ordre de mission. Cet ordre peut être banal: conduire une délégation à telle conférence internationale ou même, plus modeste encore, représenter le chef du Département à telle manifestation. Il peut être lourd de responsabilité: mener à bien telle réforme jusque devant le Parlement. L'essentiel, c'est que le chargé de mission n'ait pas de compétence sans un ordre de mission qui précise devant qui il est responsable, et quelle est l'échéance fixée pour l'accomplissement de ce mandat.

Cette formule aurait des avantages multiples. Le premier, d'établir une claire régulation des responsabilités et des compétences. Le Parlement pourra exercer son contrôle clairement à partir de mandats rendus publics. De même, pas d'équivoque pour l'administration qui saura où commence, où s'arrête sa subordination. Mais surtout l'échéancier introduira plus de lisibilité politique; il y aura obligation à la fois de définir l'objectif et de fixer un terme de réalisation. Ce serait en soi un renouvellement politique. »

Paru dans DP, le 29 juin 1995.