

À la poursuite de l'efficacité

Autor(en): **Guyaz, Jacques**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **31 (1994)**

Heft 1160

PDF erstellt am: **14.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1009333>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

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 man-



dat de McKinsey a été résilié en mai 1990 et le projet, poursuivi sur une base purement interne, s'est manifestement ensablé.

La région frontalière 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 industrielle 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. ■

dat 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. ■