



21.071

**Neues Führungsmodell
für die Bundesverwaltung.
Evaluationsbericht 2021****Nouveau modèle de gestion
de l'administration fédérale.
Rapport d'évaluation 2021***Zweitrat – Deuxième Conseil***CHRONOLOGIE**

NATIONALRAT/CONSEIL NATIONAL 07.06.22 (ERSTRAT - PREMIER CONSEIL)

STÄNDERAT/CONSEIL DES ETATS 14.09.22 (ZWEITRAT - DEUXIÈME CONSEIL)

Gapany Johanna (RL, FR), pour la commission: C'est conformément au mandat visé à l'article 63a de la loi sur les finances que le Conseil fédéral doit rendre compte à l'Assemblée fédérale, dans le délai imparti, des quatre premières années d'utilisation du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale. Ce modèle a été mis en place le 1er janvier 2017; le Conseil fédéral a publié son rapport le 24 novembre 2021.

Notre commission étant chargée d'examiner le rapport, elle a d'abord mandaté les sous-commissions pour analyser en détail les aspects du nouveau modèle de gestion. Ensuite on a discuté des conclusions tirées par les sous-commissions lors de notre dernière séance de commission, soit le 30 août dernier.

Avant de résumer le résultat de cette analyse, je reviens un instant sur le changement et l'origine du changement de ce modèle. Ce nouveau modèle a été mis en place en vue d'améliorer l'efficacité de l'administration. Il vise plusieurs objectifs; je reprends ici les principaux. Il s'agit d'abord d'améliorer la planification, le pilotage et l'exécution du budget; cela se fait à l'aide d'un plan intégré des tâches et des finances. Il y a ensuite la volonté de développer la gestion et la culture administratives au moyen de conventions de prestations et de la comptabilité analytique, et puis d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration fédérale – cela se fait en attribuant des enveloppes budgétaires dans le domaine propre et en augmentant les marges de manœuvre opérationnelles.

Le nouveau modèle de gestion a été lancé en 2017, je l'ai dit. Il s'agit pour nous, Parlement, de suivre sa mise en oeuvre et de procéder aux améliorations nécessaires.

Le Conseil fédéral a quant à lui adopté le rapport d'évaluation. Selon ce rapport, tout laisse penser que ce nouveau modèle a prouvé son utilité depuis sa mise en oeuvre. Mais on peut aussi comprendre, grâce au rapport, qu'il n'est pas question pour le Conseil fédéral de figer la situation, de fixer les éléments. Tant le Conseil fédéral que l'administration estiment qu'il existe un potentiel d'amélioration.

C'est une approche constructive et pertinente pour rendre ce nouveau modèle aussi efficace que possible et durable, une approche que l'on soutient au sein de la Commission des finances.

C'est d'ailleurs avec cette approche que la Commission des finances s'est chargée de ce point. Elle a traité une liste de questions, qui avait été remise par l'administration, en vue d'améliorer le système. C'est une sorte de questionnaire de satisfaction, qui va dans les détails, et qui vise à évaluer chaque élément de ce nouveau modèle. Les questions étaient précises et détaillées. On a décidé de faire cet exercice au sein des sous-commissions. Il faut admettre à ce stade que les évaluations ne sont pas simples à mener, tant le champ d'analyse est large et tant les critères peuvent avoir une autre importance d'un département à l'autre. Je vous donne un exemple pour donner un peu l'ordre de grandeur de cette difficulté: mesurer le fonctionnement d'un tribunal en comparant le nombre d'affaires traitées amène parfois à des conclusions qui sont simples, alors qu'en plus de l'aspect quantitatif, il y a évidemment un aspect qualitatif à prendre en compte et qui a toute son importance.

Ces critères ont toutefois l'avantage de rendre lisible le fonctionnement des différents départements et de faire émerger des questions qui mènent à une transparence et à une compréhension du système pour les membres des commissions et des sous-commissions. Dans la suite du traitement des évaluations, les présidents des



AMTLICHES BULLETIN – BULLETIN OFFICIEL

Ständerat • Herbstsession 2022 • Dritte Sitzung • 14.09.22 • 08h15 • 21.071
Conseil des Etats • Session d'automne 2022 • Troisième séance • 14.09.22 • 08h15 • 21.071



sous-commissions ont chacun fait leur rapport, aussi succincts que possible. Et je profite de cette occasion pour les remercier pour leur travail.

De manière générale, et pour l'ensemble des sous-commissions, le nouveau modèle de gestion est apprécié. Différents points positifs et négatifs ont été relevés par les sous-commissions. La flexibilité offerte aux offices et les informations comparables entre les offices ont notamment été relevées au titre des points positifs. Aussi la granularité et le nombre de groupes de prestations par office ont été mentionnés par la grande majorité des offices. Il a toutefois été relevé que les éléments n'étaient pas toujours exploités d'une manière optimale ou tous selon le même degré d'utilité.

Parmi les points moins positifs, on peut relever la pertinence de certains objectifs qui sont parfois perçus comme peu utiles au pilotage et peu parlants. Certains sont trop abstraits ou incompréhensibles pour le public cible non expert que représente le Parlement. Il a également été mentionné que certains offices semblent avoir des valeurs cibles trop peu ambitieuses. Enfin, la fixation d'objectifs quantitatifs est certes plus facile à évaluer, mais des voix se sont élevées pour

AB 2022 S 711 / BO 2022 E 711

rappeler que certains offices manquaient cruellement de critères qualitatifs, pourtant pertinents dans certaines évaluations.

En résumé, le modèle de base du nouveau modèle de gestion a rempli son objectif général, qui consiste à fournir des informations sur les prestations offertes par les différents offices. Les sous-commissions et la commission se montrent satisfaites dans l'ensemble de ce nouveau modèle de gestion. Il n'y a pas de changements généraux et majeurs à proposer. Encore une fois, il est compliqué de généraliser ces remarques à l'ensemble des sous-commissions. Pour nous rendre autant efficaces que possible, nous proposerons des changements ponctuels, là où cela a du sens. Les sous-commissions se réservent donc la possibilité de faire leurs propositions d'adaptation au moment de traiter le budget. Il s'agit par exemple de compléter certaines évolutions ou certains chiffres par une appréciation qualitative afin de les compléter. Cela étant dit, je termine ici mon rapport sur le nouveau modèle de gestion.

Maurer Ueli, Bundesrat: Mit diesem neuen Führungsmodell haben wir ja versucht, dem Parlament, Ihnen, zusätzliche Instrumente zu geben, um über die Rechnung auf politische Entscheide Einfluss zu nehmen. Dieser Evaluationsbericht kommt zu einem grundsätzlich erfreulichen Ergebnis. Sie schätzen diese neuen Instrumente, die Ihnen mehr Möglichkeiten geben sollen, bei der Budgetierung Einfluss zu nehmen. Allerdings besteht natürlich nach wie vor die Kluft, dass Sie im Milizbereich eine recht komplizierte Rechnung beurteilen müssen, die nach internationalen Standards abgefasst ist. Diese Diskrepanz kann man auch mit dem neuen Führungsmodell nicht ausräumen, sie wird also weiterbestehen.

Ich glaube, dieser Evaluationsbericht und auch die Diskussionen in den Kommissionen zeigen, dass wir noch nicht am Ende der Fahnenstange angelangt sind. Es bleibt eine ständige Aufgabe, Ihnen als Milizparlament Vorlagen zu unterbreiten, die auf den ersten oder zumindest zweiten Blick so verständlich sind, dass Sie Einfluss nehmen können. Das ist eine Herausforderung, die mit diesem neuen Führungsmodell bestehen bleibt. Es hat Verbesserungen gegeben, aber ich glaube, wir müssen weiter daran arbeiten, dass Sie eben auch über die Budgetierung politisch Einfluss nehmen können. Da haben wir meiner Meinung nach das Ziel auch mit den Verbesserungen noch nicht erreicht. Es muss also auch im Dialog mit Ihnen eine ständige Aufgabe sein, Ihnen den Vorschlag und die Rechnung in einer Transparenz zu unterbreiten, die Ihnen die Einflussnahme ermöglicht. Da sind wir meiner Meinung nach wie gesagt noch nicht definitiv am Ziel.

Ich erinnere mich gut an meine Zeit in der Finanzkommission. Es bleibt immer ein gewisses Unbehagen zurück, nicht alles verstanden zu haben, vielleicht nicht überall Einfluss genommen zu haben, wo man hätte Einfluss nehmen können. Daher danke ich für die gute Aufnahme des Berichtes. Damit verbunden ist Ihr Wunsch nach weiteren Verbesserungen. Ich werde mich dafür einsetzen, dass wir auch in Zukunft möglichst viel Transparenz erreichen und Ihnen Instrumente in die Hand geben, damit Sie auch politisch auf den Bundeshaushalt Einfluss nehmen können. Am Schluss sind die Finanzen in der Politik eben doch für sehr vieles der Schlüssel, und da müssen wir uns weiter verbessern.

Ich danke aber für die Aufnahme des Berichtes. Wir werden weiter an dieser Transparenz arbeiten, damit Sie Instrumente haben, die griffig sind. Besten Dank.



AMTLICHES BULLETIN – BULLETIN OFFICIEL

Ständerat • Herbstsession 2022 • Dritte Sitzung • 14.09.22 • 08h15 • 21.071
Conseil des Etats • Session d'automne 2022 • Troisième séance • 14.09.22 • 08h15 • 21.071



Präsident (Hefti Thomas, Präsident): Die Kommission beantragt, vom Bericht Kenntnis zu nehmen.

Vom Bericht wird Kenntnis genommen

Il est pris acte du rapport