



Commissions consultatives extraparlimentaires
Neuf études de cas

24 mai 2022

Mentions légales

Citation recommandée

Auteur : Strategos
Titre : Commissions consultatives extraparlimentaires : neuf études de cas
Mandant : Contrôle parlementaire de l'administration
Lieu : Lausanne
Date : 24.05.2022

Groupe de suivi

Felix Strelbel, chef adjoint du Contrôle parlementaire de l'administration
Simone Ledermann, cheffe du Contrôle parlementaire de l'administration

Équipe de projet Strategos

Sandra Wirth, cheffe de projet
Jérôme Billotte, suppléant de la cheffe de projet

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe de projet, qui ne correspond pas nécessairement à celle du mandant ou du groupe de suivi.

Langue originale du rapport : français

Strategos remercie toutes les personnes impliquées dans cette étude de cas, notamment les secrétaires, les membres et les personnes référentes des commissions consultatives sélectionnées pour leurs explications et la mise à disposition de données.

Strategos SA

Conseil en stratégie, organisation, évaluation
et développement de compétences

www.strategos.ch, info@strategos.ch

Rue Marterey 1
1005 Lausanne
Tél. +41 21 623 91 11
info@strategos.ch

L'essentiel en bref

I. Contexte

La fonction des commissions consultatives extraparlimentaires (commissions) est d'apporter un complément d'expertise à l'administration fédérale lorsque pertinent et de servir de plateforme de consultation. Considérées comme des organes de milice, les commissions sont régies par un acte d'institution dédié, qui définit notamment son rattachement au sein de l'administration. Chaque commission est dotée d'une présidence, d'un secrétariat et d'une enveloppe budgétaire allouée par l'administration. Les membres des commissions sont nommés, sur proposition de la Chancellerie fédérale, par le Conseil fédéral tous les quatre ans, en même temps que les élections du Conseil national, avec rapport au Parlement.

En raison de critiques régulières à l'encontre des commissions consultatives, la CdG a décidé le 26 janvier 2021, les Commissions de gestion des Chambres fédérales ont mandaté le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) avec l'évaluation des commissions consultatives extraparlimentaires.

Validé le 22 mars 2021, le concept d'évaluation du CPA a pour but d'examiner la proposition principale portant sur l'institution et les prestations des commissions ainsi que sur l'utilisation de ces prestations par l'administration. De plus, une possible externalisation de certaines prestations des commissions devait être examinée.

Selon ce mandat, le CPA a endossé la responsabilité globale de sa réalisation et a mené à bien une partie des tâches évaluatives, en particulier une série d'entretiens, une enquête électronique auprès des parties prenantes et une étude de cas modèle. De plus, le CPA a mis au concours et piloté la réalisation de huit études de cas ainsi que la rédaction d'un rapport portant sur l'ensemble des neuf études par un prestataire externe. Ce mandat a été confié à Strategos.

II. Approche méthodologique

La sous-commission compétente de la CdG avec le soutien du CPA a sélectionné les commissions pour les études de cas de manière à constituer un échantillon à visée représentative sur la base de critères relatifs aux coûts globaux, aux charges du secrétariat, de la composition et de tâches potentiellement externalisables. Les données prises en compte dans l'analyse sont constituées du corpus documentaire (procès-verbaux des réunions des commissions), 38 entretiens individuels, une analyse de deux dossiers thématiques ainsi que des données tierces, telles que l'enquête électronique du CPA ou les charges encourues par les commissions.

Le concept utilisé inclut d'une part une analyse large par le nombre de cas étudiés et la variété des sources consultées, et d'autre part un examen en profondeur par une étude de deux dossiers par commissions. Finalement, les échanges réguliers et transparents avec le mandant ont permis de tempérer un biais éventuel des évaluateurs et aussi d'assurer la cohérence nécessaire avec l'évaluation globale, pour laquelle les évaluateurs ont par ailleurs été consultés pour une relecture. La limite principale de l'étude de cas est la faiblesse de l'échantillon des personnes consultées au sein de l'administration fédérale.

III. Réponses aux questions évaluatives

Qualité des prestations

Les prestations fournies par les commissions sont justifiées et différenciées en fonction des différents publics cibles sur la base des informations disponibles, que ce soit au sein de l'administration ou à l'externe. Pour l'essentiel, les commissions fixent elles-mêmes les délais et sur cette base, sont en

mesure de fournir les prestations en temps utile. La question se pose néanmoins si ces organes de milice sont en mesure de fournir à chaque fois des prestations critiques pour l'administration en temps et en heure.

Les référentes et référents au sein de l'administration apprécient la qualité des prestations fournies par les commissions à forte composante technique comme haute et plus nuancée pour les autres. À nouveau, l'adéquation des prestations avec un besoin de l'administration est plus facile à établir pour les commissions techniques que celles qui développent majoritairement des thèmes de leur propre initiative. À noter que des prestations ne correspondant pas à un besoin exprimé de l'administration peuvent néanmoins se révéler utiles.

Les prestations de commissions n'engendrent pas directement une réduction des mandats externes octroyés par l'administration, ce qui n'est par ailleurs pas attendu de toutes les commissions selon la loi.

Légitimité des prestations

Selon l'avis de droit demandé par le CPA qui propose une interprétation relativement large, les activités des commissions correspondent à un conseil permanent au Conseil fédéral ou à l'administration, au vu des échanges réguliers et de leur disponibilité en continu. Les tâches décrites dans l'acte d'institution correspondent aux prestations réalisées pour les commissions, sous réserve de deux commissions qui n'en ont pas fournies.

Concernant la conformité de la communication, quatre commissions ne communiquent pas à l'externe. Parmi les autres commissions, seule une commission fait l'objet d'appréciations divergentes. Lorsque des cas concrets se présentent, toute la difficulté réside dans l'appréciation de la sensibilité de certaines questions politiques et dans ce sens que tant la formulation d'un cadre agréé plus spécifique entre la commission et sa personne référente au sein de l'administration que des échanges réguliers entre les parties peuvent être bénéfiques.

Sur la base des données récoltées, des débats de fond ont lieu dans toutes les commissions, même au sein de celles ne fournissant pas de prestations, pour autant qu'elles siègent. Sauf pour la commission qui fonctionne avec un secrétariat administratif, les autres commissions sont dotées d'un secrétariat scientifique, dont l'importance a été relevée régulièrement.

Opportunité de l'attribution de mandats externes

L'attribution des mandats est toujours justifiée et bien coordonnée avec l'unité administrative de référence et aucun problème n'a été relevé. Toutes les commissions apportent également une valeur ajoutée en appréciant les résultats de ces mandats. L'étude n'a pas permis de répondre de manière univoque si les mandats octroyés par les commissions diminuaient ceux qui le sont par l'administration, avec toutefois une réponse tendant plutôt vers la négative tout en évitant des chevauchements éventuels.

Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

En termes d'évaluation de la pertinence de la participation de l'administration aux réunions des commissions, trois cas de figure se présentent : l'administration ne participe que sur une base ad hoc, un ou plusieurs représentantes ou représentants participent à chaque réunion avec une voix consultative, les représentantes et représentants sont membres de la commission. Une participation adéquate permet à l'administration d'être au courant des activités d'une commission et aussi de mieux comprendre son fonctionnement, ce qui est bénéfique pour une bonne collaboration et coordination. Il est souvent

souligné que les personnes de l'administration n'ont qu'une voix consultative, ce qui ne veut cependant pas dire qu'elles n'ont pas d'influence.

Sur la base d'une pondération 2018-2020, les coûts les plus importants sont dévolus aux indemnités des membres pour une commission et au secrétariat pour les huit autres. Plutôt qu'une appréciation fondée prioritairement sur les coûts encourus par les parties concernées, il apparaît essentiel de vérifier l'existence d'un bon équilibre entre les activités des membres et celles du secrétariat, ce qui semble être le cas pour toutes les commissions étudiées. Ce qui est probablement encore plus important est que les éléments clés soient sous la gouvernance des membres de la commission.

Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Situés pour l'essentiel au sein de l'administration, mais aussi auprès des cantons et au-delà, la question des destinataires des prestations, ne semble pas soulever de problème particulier, même si les destinataires privilégiés d'une commission donnée ne sont pas mentionnés dans son acte d'institution. Dans ce sens, sauf pour l'une d'entre elles, des échanges très réguliers ont lieu entre les commissions et l'unité administrative de référence, unité qui est perçue comme possédant les connaissances nécessaires pour l'interprétation des résultats.

Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Des contenus et des recommandations des commissions sont intégrés tant dans des travaux conceptuels des unités administratives que dans les décisions des unités administratives effectivement mises en œuvre pour toutes les commissions actives. Toutefois, l'ampleur de la prise en compte de ces prestations reste difficile à évaluer dans le cadre de cette étude. Il faut cependant garder à l'esprit que l'administration doit également tenir compte d'autres aspects et par conséquent les recommandations des commissions ne peuvent pas toujours être reprises telles quelles.

Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela est justifié dans certains cas. En plus d'échanges réguliers avec l'administration, un dialogue approfondi sur le rôle et les prestations attendues pour chaque commission devrait limiter la production de prestations non prises en compte. De plus, l'attribution de mandats clairs lorsqu'approprié devrait également y contribuer, ce que souhaite par ailleurs certaines commissions.

Externalisation de l'exécution des tâches

Pour aucune des commissions, une externalisation de davantage de tâches n'est envisagée, notamment à cause de la valeur ajoutée apportée par les membres en particulier en termes de multidisciplinarité, de consultation et de connaissance des enjeux, éléments qui ne peuvent être achetés à l'externe. En fin de compte, un tel processus coûterait simplement plus cher et augmenterait probablement la charge de travail de l'administration, notamment à cause de la gestion des prestataires et du travail de coordination avec les commissions.

Table des matières

1	Contexte	7
2	Mandat.....	9
2.1	Objectifs du mandat d'évaluation global.....	9
2.2	Questions évaluatives	9
2.3	Tâches du Contrôle parlementaire de l'administration et de Strategos	10
2.4	Études de cas.....	11
3	Approche méthodologique	12
3.1	Objectifs.....	12
3.2	Données collectées	12
3.3	Analyse des données	13
3.4	Présentation des résultats et discussion	14
3.5	Échanges avec le mandant	14
3.6	Validité et limites de l'évaluation	14
4	Étude de cas de neuf commissions.....	15
4.1	Commission fédérale pour les questions familiales (COFF).....	15
4.2	Commission fédérale de lutte contre le bruit (CFLB)	16
4.3	Commission fédérale des migrations (CFM)	17
4.4	Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP).....	19
4.5	Commission fédérale contre le racisme (CFR)	20
4.6	Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo)	21
4.7	Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC).....	22
4.8	Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID).....	23
4.9	Commission suisse pour l'UNESCO (CSU)	24
5	Synthèse et discussion des réponses aux questions évaluatives.....	25
5.1	Qualité appropriée des prestations fournies.....	25
5.2	Légitimité des prestations fournies	29
5.3	Opportunité de l'attribution de mandats externes.....	32
5.4	Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat	33
5.5	Réflexion appropriée autour des prestations de conseil	35
5.6	Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental	36
5.7	Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations	37
5.8	Externalisation de l'exécution des tâches.....	38
6	Conclusion	39
7	Annexes.....	42
7.1	Questions évaluatives et responsabilités pour y répondre.....	43
7.2	Profil et étude de cas par commission	44
7.3	Acronymes et abréviations	93

Le but de cette étude de cas est de contribuer à l'évaluation menée par le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA), en permettant d'apprécier l'utilité des prestations des commissions consultatives, la proportionnalité des dépenses et l'adéquation de l'utilisation des prestations par l'administration à l'aide de cas exemplaires.

Le corps du rapport est construit autour des six chapitres suivants : (1) contexte, (2) mandat, (3) approche méthodologique, (4) étude de cas de neuf commissions, (5) synthèse et discussion des réponses aux questions évaluatives, (6) conclusion. En annexe sont présentés les questions évaluatives et les responsabilités pour y répondre, un profil et l'étude de cas par commission ainsi que les acronymes et abréviations.

1 Contexte

La fonction des commissions consultatives extraparlimentaires (commissions) est double : premièrement, elles apportent un complément à l'administration fédérale dans certains domaines où celle-ci ne dispose pas de l'expertise nécessaire ; deuxièmement, elles servent de plateformes de consultation, et « constituent un instrument pertinent grâce auquel les organisations politiques, économiques ou sociales peuvent faire valoir leurs intérêts et exercer une influence plus ou moins directe sur les activités de l'administration »¹. À ce titre, elles offrent un moyen pour faire émerger des compromis entre les parties prenantes, notamment en amont de consultations formelles plus larges. Les commissions sont régies par les articles 58 et suivants de la Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA ; 172.010) et la section 1 de l'Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA ; 172.010.1).

Considérées comme des organes de milice, les commissions font partie de l'administration fédérale décentralisée², et les départements ont nommé des personnes de contact pour chacune d'entre elles³.

« Une commission extraparlimentaire peut être instituée lorsque l'accomplissement des tâches:

- a. requiert des savoirs particuliers dont l'administration fédérale ne dispose pas;
- b. exige la participation précoce des cantons ou d'autres milieux intéressés, ou
- c. doit être confié à une unité de l'administration fédérale décentralisée non liée par des instructions. »⁴

Chaque commission est régie par un acte d'institution dédié, qui comporte notamment les éléments définis dans l'art. 8e OLOGA, en particulier la justification de son existence et la définition de sa mission, le nombre de ses membres, son organisation, les modalités de sa redevabilité et de sa communication publique, la catégorie d'indemnités pour ses membres et son rattachement au sein de l'administration.

Les membres des commissions sont nommés, sur proposition de la Chancellerie fédérale (ChF), par le Conseil fédéral tous les quatre ans, en même temps que les élections du Conseil national, avec rapport au Parlement. La Confédération met à disposition un secrétariat pour chaque commission⁵.

¹ Message concernant la réorganisation des commissions extraparlimentaires (FF 2007 6273), <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20070071>, page 4

² Art. 7a, al. 1, let. a, OLOGA

³ Personnes de contact dans les départements pour les commissions extraparlimentaires, <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/commissions-extraparlimentaires.html>, > Documentation > Commissions extraparlimentaires, organes de direction et représentants de la Confédération, (état au 16.02.2022)

⁴ Art. 57b LOGA

⁵ Art. 8i^{bis} OLOGA

Les secrétariats des commissions assurent les tâches organisationnelles et administratives. À noter que certaines commissions sont dotées de secrétariats scientifiques, qui assurent des tâches plus larges et de plus grande complexité. Ces secrétariats participent alors à la préparation de documents, par exemple des prises de position et des déclarations, ou assurent le suivi de l'agenda notamment politique. En outre, les commissions peuvent mandater des experts externes pour des études spécifiques, sur lesquelles elles se basent ensuite pour leurs travaux et recommandations. Finalement, les membres amènent leur expertise et leurs points de vue sur les différents dossiers traités.

Le Conseil fédéral a procédé au dernier renouvellement des organes extraparlimentaires le 27 novembre 2019 pour la période 2020-2023⁶ en nommant quelque 1 600 membres au total⁷ pour 110 commissions extraparlimentaires⁸, dont 84 commissions consultatives.

Le 26 janvier 2021, les Commissions de gestion (CdG)⁹ des Chambres fédérales ont mandaté le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) avec l'évaluation des commissions consultatives extraparlimentaires. L'un des facteurs déclenchants de cette évaluation a été le fait que ces commissions font régulièrement l'objet de critiques, notamment au niveau de leur composition, des prestations fournies, des coûts occasionnés ainsi qu'en termes de possibles avantages, en particulier en lien des mandats externes. En termes de composition, le CPA a relevé dans son esquisse de projet à l'intention des CdG que des voix sceptiques arguent que ces commissions sont dominées par des scientifiques¹⁰, et par voie de conséquence que « la science » y prenait trop de place. Il est intéressant de mettre cette critique en parallèle avec le point de vue du Chancelier de la Confédération exprimé en 2021 dans un long entretien : « Du point de vue politique, la science se situe à la périphérie extérieure de l'administration, dans les commissions extraparlimentaires. »¹¹. L'évaluation du CPA, dont ce rapport est une annexe, amène des éléments de réponses sur des sujets tels que celui-ci. À noter finalement que dans la littérature, l'impact des commissions est en outre présenté comme étant en déclin¹².

Les CdG ont délégué le pilotage de l'évaluation à la sous-commission DFJP/ChF, qui a examiné le 22 mars 2021 l'esquisse de projet soumise par le CPA. La sous-commission a validé la proposition principale ainsi que l'option 2 avec le contenu suivant :

- « La proposition principale porte sur l'institution et les prestations des commissions consultatives ainsi que sur l'utilisation de ces prestations par l'administration et le Conseil fédéral.

⁶ « Le Conseil fédéral procède au renouvellement des organes extraparlimentaires pour la période 2020 – 2023 », > Documentation > Communiqués > Le Conseil fédéral procède au renouvellement des organes extraparlimentaires pour la période 2020 – 2023, www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-77251.html (état 16.02.2022)

⁷ Liste des membres des commissions extraparlimentaires, [www.admin.ch/dam/gov/fr/Bundesrecht/Ausserparlamentarische-Kommissionen/Mitgliederlisten%20f%C3%BCr%20Publikation%20im%20Internet%20\(neu\).pdf.download.pdf/Mitgliederlisten%20f%C3%BCr%20Publikation%20im%20Internet%20\(neu\).pdf](http://www.admin.ch/dam/gov/fr/Bundesrecht/Ausserparlamentarische-Kommissionen/Mitgliederlisten%20f%C3%BCr%20Publikation%20im%20Internet%20(neu).pdf.download.pdf/Mitgliederlisten%20f%C3%BCr%20Publikation%20im%20Internet%20(neu).pdf) (état 16.02.2022)

⁸ Rapport du 29.4.2020 sur le renouvellement intégral par le Conseil fédéral des commissions extraparlimentaires, des organes de direction et des représentants de la Confédération pour la période 2020 à 2023, > Feuille fédérale > Éditions de la FF > 2020 > Mai > 25 > FF 2020 4449, www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/1028/fr (état 16.02.2022)

⁹ « Les Commissions de gestion contrôlent la gestion du Conseil fédéral, de l'administration fédérale et d'autres organes auxquels sont confiées des tâches de la Confédération en réalisant des inspections et des enquêtes ainsi qu'en examinant des rapports annuels et des rapports de gestion (émanant en particulier du Conseil fédéral et des tribunaux fédéraux) » : Parlement, « Commissions de gestion CDG », > Commissions > Commissions de surveillance, > CDG, <https://www.parlament.ch/fr/organe/commissions/commissions-surveillance/commissions-gestion-cdg>

¹⁰ Commissions consultatives extraparlimentaires ; esquisse de projet du Contrôle parlementaire de l'administration à l'intention de la sous-commission DFJP/ChF de la CdG-E du 15 mars 2021, page 9

¹¹ Interview mit dem Bundeskanzler – Was hat Corona mit der Schweiz gemacht, der Bund & Tagesanzeiger, 19.07.2021, traduction Strategos

¹² Commissions consultatives extraparlimentaires ; esquisse de projet du Contrôle parlementaire de l'administration à l'intention de la sous-commission DFJP/ChF de la CdG-E du 15 mars 2021, page 8

- L'option complémentaire 2 vise à travers une comparaison des coûts des commissions consultatives et des mandats de conseil externes, à étudier dans quelle mesure il serait possible d'opérer un transfert de prestations.»¹³

Contenus dans cette validation étaient également les questions évaluatives, la méthodologie, le budget, les livrables, le calendrier et la répartition des tâches entre le CPA et un prestataire externe. Cette dernière prévoit que le CPA endosse la responsabilité globale du mandat et mène à bien une partie des tâches évaluatives, en particulier une série d'entretiens (notamment avec la ChF), une enquête électronique auprès des parties prenantes et une étude de cas modèle. De plus, le CPA pilote le mandat externe et assure sa réalisation selon le cahier des charges agréé.

2 Mandat

Dans le cadre de sa responsabilité globale du mandat d'évaluation, le CPA a décidé d'y annexer neuf études de cas et de déléguer la réalisation de huit d'entre elles, ainsi qu'un rapport de synthèse et de discussion, à un prestataire externe dans le cadre d'un appel d'offres sur invitation. Sur la base de son offre du 13 août 2021, le CPA a décidé d'attribuer le mandat à Strategos SA.

2.1 Objectifs du mandat d'évaluation global

Le 22 mars 2021, la sous-commission compétente a décidé que l'enquête porterait prioritairement sur l'institution des commissions consultatives, sur leurs prestations et sur l'utilisation de ces prestations par l'administration. Parallèlement, le CPA doit aussi examiner dans quelle mesure les prestations des commissions consultatives pourraient être fournies par des mandats de conseil externes.

En essence, le mandat vise à examiner la validité de la thèse suivante : une commission consultative extraparlimentaire donnée répond à un besoin « lorsque l'administration fédérale ne dispose pas de l'expertise nécessaire dans un domaine ou quand la participation précoce des cantons ou d'autres milieux intéressés est nécessaire »¹⁴ ou « doit être confié à une unité de l'administration fédérale décentralisée non liée par des instructions »¹⁵ (proposition principale).

2.2 Questions évaluatives

Les questions évaluatives suivantes ont dû être examinées par le CPA :

1. Les commissions consultatives sont-elles instituées de manière opportune ?
2. Les commissions consultatives fournissent-elles des prestations opportunes au Conseil fédéral et l'administration ?
3. Les coûts des commissions sont-ils raisonnables par rapport aux prestations fournies ?
4. Les prestations des commissions sont-elles utilisées de manière adéquate par l'administration ?
5. Les tâches des commissions consultatives pourraient-elles être accomplies de façon opportune et plus efficiente en matière de coûts dans le cadre de mandats de conseil externes ?

¹³ Ibidem, page 1

¹⁴ Ibidem, page 1

¹⁵ Il s'agit des trois conditions définies par l'article. 57b LOGA pour l'institution d'une commission extraparlimentaire.

2.3 Tâches du Contrôle parlementaire de l'administration et de Strategos

Le CPA a évalué l'institution des commissions consultatives (question 1) en se fondant sur une analyse de documents et sur des entretiens avec des représentants de l'administration fédérale, notamment des secrétaires généraux des départements et de la ChF. De plus, le CPA s'est appuyé sur la collecte des données relatives aux commissions extraparlimentaires réalisée par la ChF en 2018 pour préparer le dernier renouvellement intégral.

Les prestations, les coûts et l'utilisation des prestations (questions 2 à 4) ont été analysés principalement sur la base de neuf études de cas. Les prestations de ces commissions ont été examinées plus précisément au moyen d'analyses de documents et d'entretiens. Le CPA a réalisé l'une des études de cas (étude cas modèle) ; les huit autres ont été réalisées par Strategos sur mandat du CPA. Le CPA a également mené une enquête en ligne auprès des membres de toutes les commissions et de leurs secrétariats. Le CPA s'est aussi penché sur l'éventualité d'une externalisation des tâches des commissions consultatives (question 5), notamment en estimant les coûts auprès de potentiels mandataires (bureaux de conseil).

Le CPA a collecté la plupart des données à fin 2021 et rédigé ensuite un projet de rapport mis en consultation au printemps 2022 auprès des unités administratives concernées. Selon le calendrier établi, la sous-commission compétente examinera le rapport dans le courant du deuxième trimestre 2022. Les CdG tireront ensuite les conclusions politiques de l'évaluation du CPA, formuleront le cas échéant, dans un rapport distinct, des recommandations à l'intention du Conseil fédéral et décideront de la publication des résultats.

En résumé, la séquence des étapes de l'évaluation avec la répartition des tâches entre le CPA et Strategos peut être schématiquement présentée comme suit :

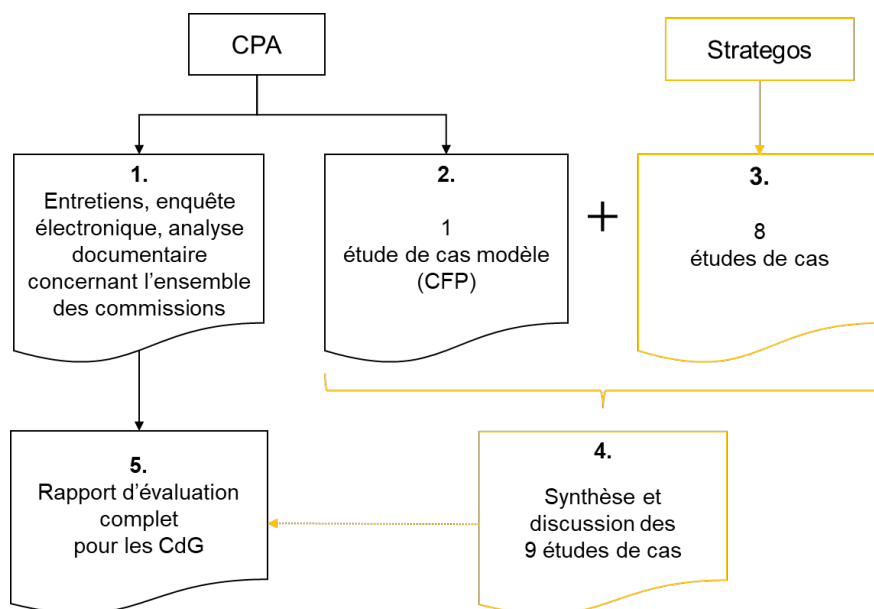


Illustration 1: Synthèse des activités du CPA et de Strategos

2.4 Études de cas

2.4.1 Objectifs

L'objectif premier des études de cas est d'évaluer l'adéquation des prestations des commissions, la proportionnalité des dépenses et le caractère approprié de l'utilisation des prestations par l'administration sur la base d'études de cas concrets.

L'étude de cas doit également contribuer à l'appréciation de l'option complémentaire sur l'opportunité d'une externalisation totale ou partielle de certaines prestations des commissions. Dans des cas de figure particuliers, l'option complémentaire peut être considérée comme une thèse concurrente à la proposition principale.

2.4.2 Responsabilités pour répondre aux questions évaluatives

Le CPA a formulé les questions évaluatives mentionnées précédemment, ainsi que les contributions attendues des études de cas à leur réponse. L'étude de cas avait la responsabilité de répondre en particulier aux questions relatives aux différents aspects des prestations fournies (question 2), à la relation entre les prestations fournies et les coûts engendrés (question 3) et à l'utilisation des prestations par l'administration (question 4) et dans une moindre mesure, l'externalisation de l'exécution des tâches (question 5). Une présentation détaillée est fournie en annexe (point 7.1, page 43).

2.4.3 Sélection des études de cas

Le CPA a sélectionné les commissions pour les études de cas de manière à constituer un échantillon à visée représentative sur la base de critères relatifs aux coûts globaux, aux charges du secrétariat, à la composition et aux tâches potentiellement externalisables. En l'occurrence, il s'agit des neuf commissions suivantes :

1. Commission fédérale pour les questions familiales (COFF),
2. Commission fédérale de lutte contre le bruit (CFLB),
3. Commission fédérale des migrations (CFM),
4. Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP),
5. Commission fédérale de lutte contre le racisme (CFR),
6. Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo),
7. Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC),
8. Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID),
9. Commission suisse pour l'UNESCO (CSU).

Comme mentionné plus haut, le CPA a réalisé l'étude modèle de la CFP, et, sur cette base, Strategos les autres études.

3 Approche méthodologique

Ce chapitre décrit l'approche méthodologique développée par le CPA pour les études de cas et validée par les CdG dans le cadre du concept global d'évaluation ainsi que son application. Pour ces études, la période à considérer a été fixée de 2016 à mi-2021.

En complément à la recherche des réponses immédiates aux questions évaluatives, deux dossiers représentatifs par commission ont été identifiés conjointement avec son secrétariat sur la base de réalisations marquantes des années écoulées¹⁶. Ces dossiers ont ensuite été étudiés à l'aide d'un corpus documentaire ainsi qu'à chaque fois avec un entretien avec une experte ou un expert correspondant. Les résultats ont été intégrés tant dans les réponses, les analyses, les synthèses et les discussions.

3.1 Objectifs

L'objectif premier défini dans le cahier des charges était de contribuer à l'examen de la validité de la proposition principale, telle que décrite plus haut. L'objectif secondaire était d'amener une meilleure compréhension du rôle et des activités des commissions consultatives, en illustrant les études par une sélection de leurs réalisations.

3.2 Données collectées

Les données prises en compte dans l'analyse sont constituées du corpus documentaire, des entretiens individuels ainsi que de données tierces, telles que l'enquête électronique du CPA ou les charges encourues par les commissions.

3.2.1 Corpus documentaire

Le corpus documentaire analysé rassemblait les procès-verbaux des commissions transmis par les secrétariats des commissions, les documents relatifs aux dossiers examinés ainsi que les informations publiques pertinentes, en particulier, le cas échéant, les sites internet des commissions.

3.2.2 Entretiens individuels

Pour chaque commission, un premier entretien a eu lieu avec la personne responsable du secrétariat pendant lequel les évaluateurs ont présenté plus en détail le déroulement de l'étude de cas. De son côté, cette personne a expliqué le fonctionnement général de la commission, répondu aux questions évaluatives, participé à l'identification des deux dossiers à approfondir et indiqué les expertes et experts correspondants, ainsi qu'informé sur la personne référente pour la commission au sein de l'administration. En résumé, les évaluateurs se sont entretenus à chaque fois avec le secrétariat, la présidente ou le président, la personne référente au sein de l'administration, et, lorsque pertinent, avec une experte ou un expert par dossier. Le nombre d'entretiens par commission a donc oscillé entre trois et cinq, en fonction des dossiers examinés et d'éventuelles doubles compétences entre la présidence et l'expertise dossier. Le nom des personnes consultées est indiqué dans la section dédiée à chaque commission présentée en annexe (point 7.2, page 44 et suivantes).

¹⁶ A noter que pour les commissions FaKo et CHID de tels dossiers n'ont pu être définis faute d'activités suffisantes des dites commissions.

Nr	Commission	Nombre d'entretiens
1	Commission fédérale pour les questions familiales (COFF)	5
2	Commission fédérale pour la lutte contre le bruit (CFLB)	4
3	Commission fédérale des migrations (CFM)	4
4	Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP ; par le CPA)	5
5	Commission fédérale contre le racisme (CFR)	5
6	Commission fédérale d'évaluation concernant le traitement des détenus à vie (FaKo)	3
7	Commission fédérale-cantonale des marchés publics (CMCC)	4
8	Commission pour l'harmonisation des impôts directs fédéraux, cantonaux et communaux (CHID)	3
9	Commission suisse pour l'UNESCO (CSU)	5
Total des entretiens		38

Les entretiens ont tous été conduits par vidéoconférence entre octobre et décembre 2021, sauf un pour prendre avantage d'une concordance d'agenda. Le canevas d'entretien n'a pas été envoyé en avance dans le but de récolter des avis spontanés et personnels, plutôt que de permettre la formulation de réponses plus institutionnelles issues d'une consultation interne antérieure. Néanmoins, au fur et à mesure du déroulement des entretiens, les évaluateurs ont constaté que des informations ont circulé au sein et entre les commissions, dont l'impact sur les réponses est évalué comme limité. Les entretiens ont été documentés dans un canevas, en direct et sur la base des enregistrements effectués avec l'accord de la personne consultée, enregistrements restés en la possession des évaluateurs et détruits par la suite.

3.2.3 Données tierces

Les résultats de l'enquête électronique, réalisée par le CPA, ont pu être consultés par les évaluateurs et pris en compte dans l'analyse des données lorsque pertinent.

Finalement, les charges des commissions ventilées par *indemnités des membres*, *coûts du secrétariat* et *autres dépenses* ont été prises en compte. Pour une meilleure représentativité, et pour atténuer les effets éventuels de la pandémie sur les charges, une pondération sur les années 2018, 2019 et 2020 a été utilisée.

3.3 Analyse des données

Pour chaque commission, l'analyse des données a été structurée sur la base d'un canevas comprenant les rubriques suivantes :

- mission et composition,
- particularités,
- profil,
- tableau d'analyse des questions évaluatives (voir extrait ci-après),

Critères spécifiques	Éléments d'appréciation/indicateurs	Analyse documentaire	Analyse des entretiens	Synthèse
TK2a: La qualité des prestations des commissions consultatives est appropriée	a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?			

- tableau d'analyse des dossiers, avec les mêmes rubriques que pour les questions évaluatives,
- autres éléments pertinents, hors rubriques précédentes.

3.4 Présentation des résultats et discussion

L'analyse et la discussion des résultats ont été présentées sous trois angles différents : par commission, par question évaluative et sous forme de conclusions transversales.

Étude de cas spécifique par commission

Dans le corps du rapport (point 4, page 15) ont été décrites la mission et la composition de chaque commission ainsi que ses particularités. Ses synthèses ont été complétées en annexe par un profil détaillé et les résultats par critères spécifiques et éléments d'appréciation (point 7.2, page 44 et suivantes).

Synthèse et discussion transversale des réponses aux questions évaluatives

Pour chacun des critères spécifiques, les réponses aux questions évaluatives ont été analysées et discutées de manière transversale en mettant en regard les réponses pour les neuf commissions étudiées. Cette analyse transversale a permis d'identifier les points de convergence et de divergence entre les différents cas.

Conclusion

La conclusion a mis en évidence et en perspective les résultats essentiels.

3.5 Échanges avec le mandant

Les échanges avec le mandant ont été très réguliers sur l'ensemble du mandat. Les formats ont été variés : rencontres, visioconférences, messages, relecture de documents. Ces échanges ont été très appréciés non seulement par leur nature constructive, mais aussi par une analyse en commun des différents enjeux et de la meilleure manière d'y répondre.

3.6 Validité et limites de l'évaluation

Le degré de validité de l'évaluation dépend en premier lieu de la méthodologie choisie, de la collecte et de l'analyse des données, de la qualité et *l'honnêteté* de la synthèse, la cohérence entre le travail fourni par le CPA et Strategos, mais aussi du niveau de confiance des personnes consultées et de l'indépendance et la mitigation du biais des évaluateurs.

L'échantillon constitué par le CPA s'est révélé comprendre une grande variété de commissions, que ce soit en termes de mission, de composition, de type de prestations, de budget, de communication externe et aussi de niveau d'activité. La méthodologie choisie pour l'évaluation, notamment l'enquête électronique ou les autres travaux du CPA, a facilité la mise en lumière d'éventuels cas extrêmes, qui n'ont pu être identifiés en amont de l'étude.

Le concept utilisé a amené d'une part une analyse large par le nombre de cas étudiés et la variété des sources consultées, et d'autre part un examen en profondeur par une étude de deux dossiers par commissions permettant de mieux appréhender le fonctionnement intrinsèque d'une commission donnée. Cette approche a également favorisé un croisement des sources, y compris une confrontation des résultats avec les bases légales quand approprié. Cette approche a été facilitée par le processus d'analyse déductive développé par le CPA présenté plus haut. Finalement, les échanges réguliers et transparents avec le mandant ont permis de tempérer un biais éventuel des évaluateurs et aussi d'assurer la cohérence nécessaire avec l'évaluation globale, pour laquelle les évaluateurs ont par ailleurs été consultés pour une relecture.

La limite principale de l'étude de cas est la faiblesse de l'échantillon des personnes consultées au sein de l'administration fédérale. En effet, pour chaque commission, une seule personne a été consultée, qui en général était la supérieure ou le supérieur hiérarchique du secrétariat et souvent participait aux séances de la commission avec une voix consultative. Du point de vue des évaluateurs, cette approche n'a pas favorisé une appréciation large et différenciée de la pertinence des prestations des commissions par l'administration fédérale. Dans certains cas, cette limitation a pu être atténuée par la recherche indépendante d'exemples d'utilisation de prestations par les évaluateurs ou par le croisement des sources.

En outre, cette étude de cas a permis de mettre en lumière une grande diversité au sein des commissions consultatives, que ce soit en termes de mission, de rôle, de fonctionnement et de destinataires des prestations. C'est pourquoi d'éventuelles généralisations doivent être soumises à une grande prudence.

Finalement, une telle étude donne par essence une image à un moment donné, période qui de plus était affectée par la pandémie COVID-19. Ce risque a été pris en compte de plusieurs manières : premièrement, la période considérée s'étendait sur plus de quatre ans ; deuxièmement, les dossiers étudiés étaient généralement antérieurs à la pandémie ; troisièmement, pour l'examen des charges, le choix s'est porté sur une pondération sur les trois dernières années plutôt qu'uniquement sur la dernière année écoulée.

4 Étude de cas de neuf commissions

Les études de cas individuelles sont présentées sous trois angles différents : (1) une synthèse de la mission et de la composition par commission ; (2) les particularités spécifiques ; (3) un profil et une synthèse des réponses aux questions évaluatives disponible en annexe (point 7.2, page 44 et suivantes). La longueur des différentes rubriques peut varier en fonction des commissions, par exemple selon l'étendue de leurs activités ou leurs spécificités.

4.1 Commission fédérale pour les questions familiales (COFF)

4.1.1 Mission et composition

La mission principale de la Commission fédérale pour les questions familiales (COFF) est de collecter, d'analyser, d'apprécier et de diffuser tous les éléments ayant trait à la famille selon une approche intégrative au niveau des différentes administrations, de la recherche et de la société civile. L'acte d'institution lui confère des tâches ayant trait à la mise en œuvre, la coordination, l'information et la recherche. Ce mandat, ainsi que son statut, lui permettent de se saisir de différentes thématiques telles que celle du congé parental. Elle les enrichit ensuite avec les points de vue de ses membres et de parties prenantes plus larges ainsi que par des études, parfois dans un processus itératif, avant de les diffuser et de les promouvoir auprès des autorités et de la société.

Ses membres sont issus des hautes écoles et de la société civile. L'administration fédérale est avec trois membres fortement représentée, avec qu'une voix consultative. La commission est rattachée au secteur Questions familiales de l'OFAS.

4.1.2 Particularités

Une première particularité de la COFF est de ne pas avoir de répondant administratif naturel qui couvre la majeure partie de sa mission, en l'absence d'unité dédiée à la politique familiale au sein de l'administration fédérale. Ceci lui confère de facto une plus grande liberté d'action. Deuxièmement, il faut relever

une certaine instabilité au niveau de la présidence, vu que les deux dernières présidentes ont démissionné en cours de mandat. Troisièmement, la question se pose, si les familles issues de la migration ou en situation de précarité y sont assez représentées de même que les familles homoparentales ou la société civile en général.

En mettant en regard l'acte d'institution, la documentation et les entretiens, les prestations de la COFF peuvent être considérées comme appropriées et fondées. A priori, la COFF permet à l'administration d'avoir accès à des points de vue plus larges et aussi de suivre le développement de thèmes ou d'activités, qui iraient au-delà du mandat et de la stratégie actuelle de l'administration.

4.2 Commission fédérale de lutte contre le bruit (CFLB)

4.2.1 Mission et composition

La Commission fédérale pour la lutte contre le bruit (CFLB) a succédé à la Commission fédérale pour l'évaluation des valeurs limites d'immissions pour le bruit, créée en 1975. Son travail soutient la réponse du Conseil fédéral à l'obligation légale d'édicter des valeurs limites d'immissions et des valeurs de planification pour le bruit¹⁷. L'acte d'institution prévoit les activités suivantes : (1) étude des effets des nuisances sonores et des vibrations sur la santé et le bien-être de la population, notamment sous la forme de relations exposition-effet (LPE) ; (2) analyse de méthodes d'évaluation et des valeurs limites d'exposition au bruit et aux vibrations ; (3) évaluation des effets à moyen et à long terme des nuisances sonores sur l'aménagement du territoire et l'urbanisation ; (4) la préservation et la promotion des zones calmes, protection de la tranquillité ; (5) évaluation des coûts de la pollution sonore ; (6) analyse des effets de la législation sur le bruit, identification des nouveaux problèmes de bruit et des besoins de recherche correspondants. Multidisciplinaire, la commission, composée au maximum de quinze expertes et experts, est rattachée à la Division Bruit et rayonnement non ionisant (RNI), de l'OFEV au sein du DETEC.

4.2.2 Particularités

La commission se réunit quatre fois par année en présence d'une représentante ou d'un représentant de l'unité de référence. Elle initie des projets soit sur des thèmes définis en interne par un processus consultatif soit sur la base de demandes externes, généralement via l'unité de référence.

Le dossier le plus marquant de la période étudiée était le rapport « Valeurs limites pour le bruit du trafic routier, ferroviaire et aérien »¹⁸, publié le 9.12.21 en trois langues. À sa propre initiative en 2006, la commission a commencé par un état des lieux des connaissances, puis a poursuivi avec le développement de méthodes de mesure adéquates. Ont contribué en termes de ressources, les travaux de la plateforme scientifique SiRENE¹⁹ financée principalement par le Fonds national suisse, ainsi que le travail de coordination et de rédaction d'un collaborateur scientifique de l'OFEV, qui assure également le secrétariat de la commission. Ses « recommandations visent à fournir au Conseil fédéral les moyens nécessaires pour définir le système de valeurs limites en Suisse et, le cas échéant, pour adapter les valeurs limites pour le bruit afin qu'elles satisfassent aux exigences de la LPE »²⁰. Le rapport a rencontré un large écho médiatique, auquel la conférence de presse tenue par la commission a certainement

¹⁷ Art. 13 et 23 de la loi sur la protection de l'environnement (LPE ; 814.01)

¹⁸ CFLB, Rapport « Valeurs limites pour le bruit routier, ferroviaire et aérien - Recommandations de la Commission fédérale pour la lutte contre le bruit CFLB », > Documentation > Communiqués, www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-86339.html (état 16.02.2022)

¹⁹ Projet de recherche SiRENE, www.sirene-studie.ch (état 16.02.2022)

²⁰ De la synthèse dans le rapport « Valeurs limites pour le bruit routier, ferroviaire et aérien - Recommandations de la Commission fédérale pour la lutte contre le bruit CFLB »

contribué. Une question en suspens et s'il est approprié que la mise à jour de valeurs aussi importantes dépende de l'initiative d'une commission de milice, qui définit ses propres délais et qui a dû organiser elle-même une partie des financements.

Sur demande de l'OFEV, la commission a également contribué à l'avant-projet de loi en réponse à la Motion Flach 16.3529, « Ne pas entraver le développement urbain vers l'intérieur par des méthodes de mesure du bruit inflexibles »²¹ du 16.06.16 approuvée par les deux Chambres. Avec le Conseil de l'organisation du territoire (COTER), la CFLB a fait part de réflexions communes sur la question dans une prise de position conjointe²². Dans une étape suivante, la commission a participé à l'avant-projet de loi encore à paraître en application de la motion. Ce dossier, comme les nombreuses autres demandes reçues, témoignent des nombreuses prestations de la CFLB et que celles-ci correspondent à un besoin réel de l'administration.

Dans le dossier lié au rapport sur les valeurs limites, la commission était d'une part très indépendante quant à son contenu, aux délais fixés et à la mobilisation des financements nécessaires et d'autre part une partie conséquente de rédaction a été assurée par un collaborateur de l'OFEV. Dans le cas du suivi de la motion Flach, la commission a eu par moment le sentiment de se retrouver intégrée de manière excessive dans les processus de l'administration, avec pour conséquence d'avoir de la difficulté à faire apparaître sa propre position de commission indépendante.

4.3 Commission fédérale des migrations (CFM)

4.3.1 Mission et composition

La Commission fédérale des migrations (CFM) a été instituée ou reconduite en 2008 en tant que fusion de la Commission des étrangers et de la Commission pour les questions de réfugiés.

Son institution se base sur l'article 100b de la Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI ; 142.20), qui demande au Conseil fédéral d'instituer une commission consultative composée d'étrangers et de Suisses. Selon l'alinéa 2 de cet article, « la commission traite des questions d'ordre social, économique, culturel, politique, démographique et juridique soulevées par l'entrée en Suisse, le séjour et le retour des étrangers, y compris des personnes relevant du domaine de l'asile ». « Elle est également habilitée à demander des contributions financières au SEM en vue de la réalisation de projets d'intégration d'importance nationale » (alinéa 3).

« La CFM est constituée de 30 membres, parmi lesquels une représentation adéquate des étrangers est prise en considération » (Art. 28, al. 1 de l'Ordonnance sur l'intégration des étrangers (OIE ; 142.205)). Elle est rattachée au Secrétariat d'État aux migrations (SEM).

La commission considère comme marquantes ses contributions liées à la politique vis-à-vis des sans-papiers et de la naturalisation facilitée pour les étrangers de la troisième génération. Récemment, elle

²¹ 16.3529 Motion Flach, « Ne pas entraver la densification vers l'intérieur du milieu bâti par des méthodes de mesure des immissions de bruit qui manquent de souplesse », www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20163529 (état 16.02.2022)

²² CFLB, Ratio legis des Orts zur Ermittlung von Lärmimmissionen bei Gebäuden (Ratio legis du lieu pour déterminer les immissions de bruit pour les bâtiments), 5.12.2017, > Dokumentation > Berichte, www.eklb.admin.ch/de/dokumentation/berichte, uniquement disponible en allemand (état 16.02.2022).

s'est investie dans une analyse du partenariat migratoire entre la Suisse et le Nigéria²³ et dans des recommandations quant à la restructuration du domaine de l'asile²⁴, qu'elle a par ailleurs soutenue.

L'acte d'institution prévoit que la CFM peut octroyer des contributions pour des projets et programmes²⁵ en lien avec l'intégration, et ce en étroite collaboration avec le SEM. Des lignes directrices publiques²⁶ définissent le cadre des contributions aux programmes et projets de portée nationale. Les montants disponibles figurent au budget du SEM, qui signent par ailleurs les contrats correspondants. C'est également le SEM qui finance et coordonne des évaluations indépendantes des programmes de contributions écoulés (évaluation du programme *Citoyenneté* en cours au moment de la rédaction). Les contributions octroyées par la CFM sont publiées dans ses rapports annuels²⁷.

Dans le cadre de l'octroi des contributions pour les projets d'intégration d'importance nationale d'une envergure d'environ deux millions par année, la commission a développé et suit actuellement trois programmes : (1) *Citoyenneté*, encourageant la participation politique de tous, (2) *Nouveau nous*, visant le développement de narratifs inclusifs, (3) *Periurban*, soutenant des projets d'intégration dans des régions peu urbaines.

La CFM est composée de membres des hautes écoles, d'expertes et d'experts de la migration et domaines associés, de représentantes et représentants de communautés religieuses, ainsi que des cantons, communes, ONG et partenaires sociaux, complétés par des représentantes et représentants des personnes issues de la migration, dont des non-suisse.

4.3.2 Particularités

Une première particularité de la commission est son but de réaliser des activités et d'émettre des recommandations en lien avec la migration en intégrant les points de vue de membres habitant en Suisse et issus de la migration, notamment celles et ceux qui n'ont pas (encore) la nationalité suisse, en complément des perspectives des membres avec une expertise dans le domaine de la migration. Ceci lui confère un fonctionnement différent d'une commission plus technique, à la fois riche mais demandant parfois plus de temps pour arriver à un consensus. C'est sans doute ce qui a conduit la commission à formuler une charte de fonctionnement interne, aussi pour éviter certaines discussions potentiellement récurrentes. Cette charte permet également à la présidence de prendre certaines décisions entre les séances si nécessaires. Le président, la vice-présidente, le vice-président et le secrétariat scientifique se réunissent par ailleurs sur une base mensuelle pour le suivi et la préparation des dossiers discutés en plénière.

Une seconde particularité est que les recommandations de la commission, parfois critiques, s'adressent à différentes institutions et organisations, dont l'office fédéral auquel elle est rattachée, le SEM. Celles concernant le SEM peuvent par moment amener certaines tensions structurelles, d'une part parce le

²³ CFM, « Le partenariat migratoire entre la Suisse et le Nigéria. Potentiel et risques », 28.01.2022, > Publications > Recommandations, www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/dokumentation/empfehlungen.html (état 16.02.2022)

²⁴ CFM, « Recommandations pour la restructuration du domaine de l'asile : accent sur l'octroi de la protection », > Actualité > Recommandations pour la restructuration du domaine de l'asile : accent sur l'octroi de la protection, www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/aktuell/news/2017/2017-09-26.html (état 16.02.2022)

²⁵ CFM, Projets et programmes, > Projets > Projets et programmes, www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/projekte/ueberblick.html, (état 16.02.2022)

²⁶ CFM, « Lignes directrices pour les projets et programmes d'importance nationale de la CFM », 04.06.2020, > Projets > Projets et programmes, www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/projekte/ueberblick.html (état 16.02.2022)

²⁷ CFM, « Rapports annuels », > Publications > Rapports annuels, www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/dokumentation/jahresberichte.html (état 16.02.2022)

SEM a un mandat différent de celui de la commission et d'autre part car cela peut être perçu à certains moments comme une critique de l'administration. Certains interlocuteurs ont noté que certaines recommandations de la commission concernant la gestion des centres de demandeurs d'asile n'ont été prises en compte par le SEM au moment de leur publication.

Finalement, et un point de discussion, est le fait que la commission octroie des contributions pour des projets tiers, comme l'y autorise l'acte d'institution. Ceci est dû d'une part à des raisons historiques vu que de 2001 à 2007, une des commissions dont la CFM est issue, la Commission fédérale des étrangers, gérait l'ensemble du crédit de l'encouragement à l'intégration²⁸, avant que la majeure partie en soit reprise par l'administration. D'autre part, le mandat de la commission lui permet d'attribuer des contributions à des projets différents que ne pourrait le faire le SEM, par exemple le renforcement de la participation politique, notamment auprès des habitants non suisses (programme *Citoyenneté*).

4.4 Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP)

4.4.1 Mission et composition

Dans la pratique, la tâche principale de la Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP) est de fournir un conseil permanent pour la mise à jour du plan suisse de pandémie. Selon l'OFSP, les prestations de la CFP sont d'une grande utilité pour l'administration, notamment parce que la commission sert en premier lieu de caisse de résonance à l'OFSP, auquel elle est rattachée. Les prestations de la CFP sont considérées comme appropriées et légitimes. L'administration examine les prestations de la CFP, même si tous les aspects ne sont pas mis en œuvre. Toutefois, le plan de pandémie intègre pratiquement tous les apports de la CFP. À noter que l'OFSP n'a pas demandé d'évaluation de la situation épidémiologique pendant les phases aiguës et pendant les phases pandémiques COVID-19, alors que ce rôle est attribué à la CFP selon le plan de pandémie.

La commission est composée d'expertes et d'experts issus des domaines de l'épidémiologie, des sciences naturelles, de la médecine, de la communication et d'autres disciplines importantes pour la préparation et la gestion en cas de pandémie. De plus, y participent de manière permanente avec une voix consultative, des représentantes et des représentants de la pharmacie de l'armée, de l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV), de l'Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays (OFAE), de l'Institut de virologie et d'immunologie (IVI) et du Service sanitaire coordonné (SSC).

4.4.2 Particularités

L'élaboration du plan de pandémie de manière collaborative entre la CFP et l'OFSP semble être un défi dans la mesure où l'office dispose de plus de ressources et de connaissances institutionnelles que la commission. Alors que l'acte d'institution attribue à la CFP un rôle consultatif dans l'élaboration et la révision du plan de pandémie, la présidente est, selon l'impressum de ces documents, coresponsable

²⁸ « Bien qu'à cette époque (ndlr. en 2000), aucune structure administrative n'existait à cet effet, le Parlement mit à la disposition de la Commission fédérale des étrangers 10 millions de francs pour l'encouragement de l'intégration. Elle fut chargée de gérer ce crédit. Pour se faire, il fallait créer les structures nécessaires et augmenter ensuite l'effectif en personnel du Secrétariat de la Commission. » : CFM, « 37 ans de Commission fédérale des étrangers », > Portrait > Historique, <https://www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/ueber-uns/hist.html>, page 20 (état 16.02.2022)

de ce projet. Concernant la promotion du plan de pandémie, il semble également qu'il n'y ait pas d'accord sur le rôle à attribuer à la CFP. Le défi pour Blue Screen Switzerland (BSS)²⁹ réside dans le fait que le plan de communication a été relayé à la CFP par un acteur tiers, en l'occurrence le SSC, avec l'intention de l'intégrer dans le plan de pandémie.

4.5 Commission fédérale contre le racisme (CFR)

4.5.1 Mission et composition

La Commission fédérale contre le racisme (CFR) a été instituée par le Conseil fédéral en 1995 à la suite de la ratification de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (O.104) et de l'adoption de la norme pénale antiraciste (art. 261^{bis} du Code pénal). Selon son acte d'institution, la commission s'occupe de la discrimination raciale, ethnique et culturelle, encourage une meilleure compréhension entre les personnes de race, de couleur, d'origine, de nationalité, d'ethnie ou de religion différentes. Elle lutte contre le racisme au sens large du terme.

L'acte d'institution définit ses activités autour de quatre axes principaux : (1) prévention et sensibilisation ; (2) analyse, recherche et monitoring ; (3) information, conseil et expertise et (4) communication publique et recommandations. Parmi les activités particulières, figurent la tenue d'un recueil des cas juridiques des décisions et jugements relatifs à l'art 261^{bis} du Code pénal des différentes instances judiciaires de Suisse, ainsi que le conseil juridique aux particuliers et aux organisations confrontés à des problèmes de discrimination raciale.

La commission est constituée quinze membres. Outre des expertes et experts dans le domaine du racisme, de différents courants religieux et de communautés minoritaires, elle compte des représentantes et des représentants de partenaires sociaux ainsi que de représentantes et de représentants de Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP) et de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).

La commission est rattachée administrativement au Service de lutte contre le racisme (SLR), partie intégrante du Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur (DPI).

4.5.2 Particularités

Son lien direct avec une convention internationale confère à la commission de facto une indépendance importante, ce qui lui permet notamment aussi de prendre position sur des problématiques en lien direct avec l'administration. Dans le cadre de sa fonction internationale, elle est également amenée à faire un rapport indépendant au Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination raciale (CERD) sur la lutte contre le racisme en Suisse. De telles démarches ne l'empêchent pas de collaborer étroitement avec le département auquel elle est rattachée, notamment au niveau de la communication externe. Sa composition particulière permet aussi à l'administration d'obtenir des conseils différenciés émanant de différentes communautés et de lui déléguer la réponse à certaines demandes des citoyennes et citoyens ainsi que des médias. Il est intéressant de noter que l'acte d'institution lui attribue une tâche permanente ne pouvant être réalisée que par un secrétariat scientifique comme la constitution d'un recueil de cas juridiques en lien avec l'article 261^{bis} Code pénal.

²⁹ L'outil de gestion « Blue Screen Switzerland » permet d'obtenir rapidement, en cas de black-out, un premier aperçu de la situation sur la base de données réalistes (Alertswiss, <https://blog.alertswiss.ch/fr/partenaires-au-sein/organisation-d'intervention/koordinierter-sanitaetsdienst-ksd-neues-management-tool-blue-screen-switzerland-2/>; état au 16.02.2022)

Pour ses activités plus larges, la commission s'oriente par rapport à un agenda politique³⁰ par thèmes et à ses propres thèmes prioritaires³¹, tous deux publiés sur son site internet. Ses activités sont considérées conformes avec l'acte d'institution actualisé en 2019.

À noter que la commission est souvent prise à parti par des interventions parlementaires (par exemple, 18.3987 Motion Quadri « Dissoudre la Commission fédérale contre le racisme »³² et 21.1003 Question Chiesa « Commission fédérale contre le racisme. Éthique à géométrie variable? »³³).

4.6 Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo)

4.6.1 Mission et composition

La Commission chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo) a été créée en 2014 à la suite à l'acceptation par le peuple de l'initiative sur l'internement à vie le 8 février 2004, qui a nécessité une modification du Code pénal entrée en vigueur le 1er août 2008. L'institution de la commission permet d'exclure un réexamen automatique, suivant les exigences de l'initiative populaire, tout en respectant les principes de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH). C'est l'autorité d'exécution cantonale qui peut saisir la commission, d'office ou à la demande de la personne concernée, afin de réexaminer le bien-fondé de l'internement à vie, en évaluant d'éventuelles nouvelles connaissances scientifiques permettant d'envisager un traitement, selon une procédure définie dans l'ordonnance correspondante³⁴. Sur la base du rapport de la commission, l'autorité d'exécution des peines décide s'il y a lieu de proposer un traitement à l'auteur. Si le traitement démontre que la dangerosité de l'auteur peut être diminuée de manière décisive, le juge compétent lève l'internement à vie et ordonne en lieu et place une mesure thérapeutique institutionnelle.

La commission n'a jamais été saisie à ce jour et ne pourrait l'être actuellement qu'en lien avec une seule personne internée à vie aujourd'hui en Suisse.

La FaKo est composée de dix membres, qui la constituent depuis sa création et qui réalisent actuellement leur troisième et dernier mandat. La commission se réunit une fois par année pour échanger sur son fonctionnement et des points d'actualité. Elle remet chaque année un rapport à l'Office fédéral de la justice (OFJ), auquel elle est rattachée. La commission est soutenue par un secrétariat administratif et par un ou une interprète lors des séances.

4.6.2 Particularités

Les caractéristiques spécifiques de la FaKo sont triples : premièrement, sa mission n'est pas de conseiller le Conseil fédéral ou l'administration fédérale ; deuxièmement, son fonctionnement est détaillé dans une ordonnance plutôt qu'uniquement dans un règlement interne ; troisièmement, elle n'a pas fourni de prestations à ce jour, faute d'avoir été saisie. La commission ne communique pas vers l'extérieur et n'a pas mis en œuvre de veille scientifique systématique au vu de son périmètre d'intervention

³⁰ CFR, « Agenda politique du racisme et de l'antiracisme », > Agenda politique du racisme, www.ekr.admin.ch/prestations/f384.html (état 16.02.2022)

³¹ CFR, « Thèmes prioritaires pour la période 2020-2023 », > Stratégie, www.ekr.admin.ch/la_cfr/f599.html (état 16.02.2022)

³² 18.3987 Motion Quadri « Dissoudre la Commission fédérale contre le racisme », www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20183987 (état 16.02.2022)

³³ 21.1003 Question Chiesa, « Commission fédérale contre le racisme. Éthique à géométrie variable? », www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20211003 (état 16.02.2022)

³⁴ Ordonnance sur la Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (311.039.2)

restreint. Plusieurs personnes consultées se sont interrogées quant à son utilité et pensent que le moment du renouvellement de ses membres en 2024 sera charnière en termes de réflexion sur son avenir.

4.7 Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC)

4.7.1 Mission et composition

La Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC) a été instituée en 1996 à la suite de la ratification de l'Accord révisé sur les marchés publics (AMP) de 1994³⁵. Elle est composée de manière paritaire de représentants de la Confédération et des cantons et rattachée au SECO. La légitimité et les attributions de la CMCC reposent sur les compétences législatives de la Confédération et des cantons en matière de marchés publics. La mission principale de la CMCC consiste à assurer à tous les niveaux une mise en œuvre cohérente des engagements internationaux de la Suisse dans le domaine des marchés publics. Ses tâches sont définies à l'art. 59 de la Loi fédérale sur les marchés publics (LMP ; 172.056.01). En vertu de l'Accord entre la Confédération suisse et la Communauté européenne³⁶ sur certains aspects relatifs aux marchés publics et de l'Accord commercial entre la Suisse et le Royaume-Uni³⁷, la CMCC assume également le rôle d'autorité de surveillance et est compétente pour recevoir toute réclamation ou plainte sur l'application de celui-ci ou pour agir en cas de différends³⁸.

Rattachée au SECO, qui la préside, la CMCC est une commission paritaire Confédération/cantons.

4.7.2 Particularités

La commission se réunit deux fois par année sous la présidence du Délégué du Conseil fédéral aux accords commerciaux et chef du centre de prestations Commerce mondial à la Direction des affaires économiques extérieures au SECO. Les échanges et consultations au sein de la commission permettent à la Confédération d'intégrer les positions des cantons dans ses processus décisionnels. Inversement, ils permettent également aux cantons de préparer le cas échéant un accord intercantonal facilitant l'exécution d'une loi fédérale comme celle sur les marchés publics. Un tel processus a permis une ratification plus cohérente de l'AMP 2012³⁹, processus qui a néanmoins pris une décennie au niveau fédéral, en raison de la révision, en parallèle, de la loi fédérale sur les marchés publics.

La commission est paritaire : la raison pour laquelle les représentantes et les représentants des cantons ne sont pas mentionnés sur la page de la Confédération est que celles-ci et ceux-ci sont nommés par l'autorité cantonale compétente et sont dès lors publiés sur la page de la Conférence suisse des directeurs cantonaux des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP).

Comme d'autres commissions, celle-ci a la possibilité de se saisir de thèmes propres et une consultation au sein des membres a été conduite dans ce sens en 2020, au vu de la clôture du dossier AMP 2012

³⁵ Accord révisé sur les marchés publics (0.632.231.422)

³⁶ Accord entre la Confédération suisse et la Communauté européenne sur certains aspects relatifs aux marchés publics (0.172.052.68)

³⁷ Accord commercial entre la Confédération suisse et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (0.946.293.671)

³⁸ SECO, « Accès aux marchés publics internationaux », > SECO - Secrétariat d'État à l'économie > Économie extérieure et Coopération économique > Relations économiques > Accès aux marchés publics internationaux, www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/zugang_int_maerkte.html (état 16.02.2022)

³⁹ L'Accord sur les marchés publics 2012 est un accord plurilatéral dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, avec pour objectif fondamental l'ouverture mutuelle des marchés publics entre ses Parties. (World Trade Organisation – Organisation mondiale du commerce, « L'Accord sur les marchés publics », www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/gp_gpa_f.htm; état 16.02.2022)

avec l'adoption de la nouvelle Loi sur les marchés publics. À noter que des dossiers sensibles avec des positions de négociation hautement confidentielles sont discutés, comme en témoignent les passages noircis dans les procès-verbaux remis aux évaluateurs.

La question de savoir comment la commission exercerait son rôle de surveillance dans le cas où un soumissionnaire déposerait une plainte est restée ouverte, étant donné que la situation ne s'est pas présentée à ce jour.

La commission ne produit pas de documents publics et n'attribue pas de mandats externes, même si elle en avait la possibilité. Ses membres ne touchent pas d'indemnités.

4.8 Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID)

4.8.1 Mission et composition

La Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID) a été créée en 1996 et a obtenu le rang d'une commission consultative extraparlimentaire en 2010. L'acte d'institution prévoit (1) une veille et une analyse des développements au niveau des impôts directs, (2) l'identification si nécessaire de la nécessité de légiférer avec des propositions correspondantes, (3) la prise de position sur des projets de loi importants de la Confédération et des cantons, sur des rapports de l'administration fédérale adressés aux Chambres fédérales ou à ses commissions, sur des rapports d'experts sous l'angle de l'harmonisation fiscale, (4) la réalisation de mandats spécifiques en lien avec l'harmonisation fiscale.

La CHID est composée de cinq représentantes et représentants de la Conférence des directeurs et directrices des finances cantonaux (CDF), de trois expertes et experts académiques, d'une représentante ou d'un représentant de la Conférence suisse des impôts (CSI) et de trois représentantes et représentants de l'administration (la directrice ou le directeur de l'Administration fédérale des Contributions (AFC), la sous-directrice ou le sous-directeur et cheffe ou chef de la Division principale de la Politique fiscale ainsi que la directrice suppléante ou le directeur suppléant de l'AFF). La commission trouve son origine dans l'article 129 de la Constitution, qui demande à la Confédération de fixer les principes de l'harmonisation des impôts directs en prenant en considération les efforts des cantons dans le domaine. L'article 12 al. 2 let. b de l'Ordonnance sur l'organisation du Département fédéral des finances (Org DFF ; 172.215.1) attribue cette tâche à l'AFC.

4.8.2 Particularités

La commission compte actuellement onze membres, avec deux au lieu de trois expertes et experts académiques. À cause de la réforme de l'imposition des entreprises III/STAF, alors en suspens, elle n'a pas siégé entre 2016 et 2019 et n'a donc fourni aucune prestation pendant cette période. La commission a repris un rythme régulier de séances depuis la dernière législature en 2020 avec l'arrivée d'un nouveau président. Elle a consacré les dix-huit mois écoulés à un travail en profondeur pour identifier de nouveaux domaines d'harmonisation. Au terme de ce processus, la CHID est arrivée à la conclusion qu'aucun des thèmes envisagés n'avait un potentiel de répondre aux besoins des cantons et de la Confédération, tout en correspondant au mandat de l'acte d'institution et pour lequel la commission pouvait jouer un rôle moteur. En termes d'outils, la Commission a proposé le développement d'un portail digital unique au niveau fédéral, projet en examen auprès de la CDF au moment de la rédaction⁴⁰. De

⁴⁰ Lors de la consultation, la CHID a en outre informé qu'elle sera amenée à prendre position sur le projet en consultation sur les frais professionnels pendant l'été 2022.

manière générale, l'intérêt pour une harmonisation plus poussée au niveau fédéral a grandement faibli selon les personnes consultées. L'existence même de la commission a été questionnée par certaines personnes, tandis que d'autres ont noté que l'administration en voyait l'utilité dans la plateforme politique qu'elle offrait. En effet, l'administration fédérale n'est pas impliquée dans la CDF, qui a une vocation plutôt politique au vu de ses membres, et participe seulement à la CSI à vocation purement technique. La question se pose de savoir comment une commission qui n'a pas comme vocation première de fournir des prestations pour l'administration fédérale s'inscrit dans le cadre défini pour les commissions consultatives.

4.9 Commission suisse pour l'UNESCO (CSU)

4.9.1 Mission et composition

La Commission suisse pour l'UNESCO (CSU) a été instituée par le Conseil fédéral en 1949 à la suite de l'adhésion de la Suisse à l'UNESCO, qui obligeait la Confédération à la création d'une telle commission nationale. Tout comme l'organisation internationale de référence, la commission s'engage pour la compréhension et la paix à tous les niveaux, à travers l'éducation, les sciences, la culture et la communication.

Ses domaines d'activités s'orientent par rapport à l'article 2 de la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO⁴¹ et sont définis comme suit dans l'acte d'institution: (1) elle coopère avec le gouvernement et avec les services, organisations, institutions et experts qui traitent de questions relevant de la compétence de l'UNESCO ; (2) elle encourage la participation d'institutions nationales, gouvernementales et non gouvernementales, et d'experts à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de l'UNESCO, apportant ainsi un soutien intellectuel, scientifique, artistique ou administratif aux travaux de l'UNESCO ; (3) elle diffuse des informations sur les objectifs, le programme et les activités de l'UNESCO et suscite l'intérêt du public à leur égard.

Constituée de vingt membres, la commission est rattachée à la Division Nations Unies et organisations internationales du Département des affaires étrangères (DFAE). Les personnes formant son secrétariat scientifique sont également responsables de la coordination des relations Suisse-UNESCO.

Parmi ses activités marquantes dans le long terme figurent la facilitation de la coordination des acteurs impliqués dans le domaine du patrimoine mondial, l'organisation de la Conférence Plateforme Éducation 2030 autour de l'Objectif de développement durable 4, et la coordination du programme « l'Homme et la Biosphère », avec notamment la préservation des réserves de biosphère. En 2019, la CSU a publié le rapport « Instaurer une politique de la petite enfance »⁴² au terme d'un processus scientifique collaboratif cofinancé par des fondations suisses. Ce rapport a donné lieu à des interventions parlementaires qui ont été acceptées et ont conduit le Conseil fédéral à publier un rapport sur l'état des lieux et possibilités de développement au niveau fédéral de la politique de la petite enfance le 03.02.2021⁴³. Dans le

⁴¹ UNESCO, « Charte des commissions nationales pour l'UNESCO », http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=48883&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (état 16.02.2022)

⁴² CSU, « Nouvelle publication: Propositions pour une politique de la petite enfance en Suisse », www.unesco.ch/fr/neue-publication-vorschlaege-fuer-eine-politik-der-fruehen-kindheit-in-der-schweiz/ (état 16.02.2022)

⁴³ OFAS, « État des lieux et possibilités de développement au niveau fédéral », > L'OFAS en ligne > Politique sociale > Politique de l'enfance et de la jeunesse > Politique de la petite enfance > État des lieux et possibilités de développement au niveau fédéral, www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/politique-sociale/kinder-und-jugendfragen/fruehekindheit/auslegeordnung-fruehe-kindheit.html (état 16.02.2022)

même domaine, le postulat 21.3741 Baume-Schneider⁴⁴ en faveur de la création d'un observatoire national de la petite enfance a été adopté le 16.6.21 par le Conseil des États.

4.9.2 Particularités

La particularité de la commission est que non seulement son existence est gouvernée par l'adhésion de la Suisse à une organisation internationale, en l'occurrence l'UNESCO, mais également que ses domaines d'activité sont définis par celle-ci. Ceci veut dire que la commission a 198 organisations pairs à travers le monde. Une seconde particularité est l'étendue de ses domaines d'activité qui comprennent les sciences, l'éducation, la culture et la communication, toutes au service de la paix. En Suisse, un troisième élément distingue la commission par rapport à d'autres commissions consultatives ; c'est le double mandat des personnes constituant son secrétariat, également responsable de la coordination des relations Suisse-UNESCO. Cette double casquette amène la question de savoir, si pour les collaboratrices et collaborateurs de l'administration fédérale, dans un dossier donné, il est toujours clair si ces personnes parlent au nom de la commission ou du DFAE. Finalement, cette commission a des contacts nettement plus diversifiés avec les offices que les autres commissions étudiées, au vu de ses domaines d'activités étendus.

Le dossier autour de l'éducation de la petite enfance est un projet qui a débouché sur un rapport dédié du Conseil fédéral, notamment grâce à une gestion de projet complexe, à des financements externes, au recours à des conseils en relations publiques externes et à un investissement de certains membres au-delà de l'ordinaire.

5 Synthèse et discussion des réponses aux questions évaluatives

Pour chacune des thématiques explorées, ce chapitre présente une synthèse et une discussion des réponses aux questions évaluatives sur la base des réponses pour chaque commission telles que présentées en annexe⁴⁵.

5.1 Qualité appropriée des prestations fournies

a. Les prestations sont-elles justifiées ?

Synthèse des réponses

Les prestations sont justifiées pour l'ensemble des commissions, avec les deux cas particuliers suivants: premièrement, la FaKo n'a pas fourni de prestations, mais dans son cas le fait de se tenir prête est en soi déjà une prestation ; deuxièmement, la CHID n'a pas été en capacité de fournir des prestations n'ayant pas été en mesure d'identifier des besoins en termes d'harmonisation fiscale pour lesquels elle aurait pu contribuer à apporter des réponses.

⁴⁴ 21.3741 Postulat Baume-Schneider, «Un observatoire national de la petite enfance », www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20213741 (état 16.02.2022)

⁴⁵ Voir 7.2, B. Étude de cas, II. Réponses aux questions d'évaluation, page 42 et suivantes

Discussion

Apprécier si les prestations des commissions étaient justifiées n'a pas posé de problèmes particuliers pour les commissions actives et ayant fourni des prestations pendant la période examinée. L'évaluation de la pertinence du maintien de commissions sans prestations dépasse le cadre de la présente étude.

b. Les prestations sont-elles adaptées aux différents publics cibles ?

Synthèse des réponses

Pour les sept commissions ayant fourni des prestations pendant la période étudiée, leurs prestations sont considérées, sur la base des informations disponibles, comme étant présentées de manière différenciée en fonction des publics cibles, que ce soit au sein de l'administration ou à l'externe. Ceci s'applique en particulier aux commissions qui s'adressent régulièrement au grand public, telles que la CFM et la CFR, et dans une moindre mesure, la COFF et la CSU. Cette dernière est la commission qui communique avec la plus grande palette d'offices fédéraux au vu de l'étendue de sa mission, ce qui a conduit à adapter sa communication en conséquence.

Discussion

Déterminer si les commissions adaptent le format de leurs prestations en fonction du public cible est une question qui ne peut être répondue de manière conclusive dans ce cadre. Tout d'abord, il serait opportun de définir les publics cibles types de manière transparente pour chaque commission. Ensuite, une enquête auprès des destinataires serait nécessaire, que ce soit pour les destinataires au sein de l'administration fédérale, mais aussi de manière plus large.

En termes de communication avec le grand public, plusieurs commissions utilisent des formats différenciés en fonction des canaux utilisés, tels que les conférences, les médias, les réseaux sociaux ou des canaux multimédias. Ce sont généralement les mêmes commissions qui ont recours régulièrement à des prestataires externes pour les soutenir dans cette démarche. D'autres commissions donnent leurs projets de rapport à relire à leur personne référente au sein de l'administration, en particulier pour éliminer toute erreur factuelle. Ces différentes démarches montrent une attention réelle à fournir des contenus adaptés aux différents publics cibles.

En termes de communication avec l'administration publique, la différenciation en termes de formats et de contenus est forcément moindre, notamment parce que celle-ci a, dans la majorité des cas, toutes les connaissances nécessaires, en particulier au sein de l'unité de rattachement. La question se pose davantage lorsqu'une commission s'adresse à des offices au-delà de cette unité. Pour y répondre, une enquête plus large auprès des différents destinataires internes serait nécessaire.

c. Les prestations sont-elles fournies en temps utile ?

Synthèse des réponses

Les délais pour la fourniture d'une prestation donnée sont fixés par les commissions lorsqu'elles en sont à l'origine, par exemple lors de la publication d'un rapport sur une thématique choisie. En cas de nécessité, ces délais peuvent généralement être adaptés sans que cela porte à conséquence. Lorsqu'une prestation est fournie soit en réponse à une demande externe ou de l'administration, soit en fonction d'un calendrier tiers, comme pour les prises de position publiques, la contrainte des délais est bien entendu plus forte. Pour pouvoir fournir des prestations en temps utile, la plupart des commissions formulent un programme annuel ou de législature, dont leur présidence (présidente ou président et vice-présidente ou vice-président), avec le soutien du secrétariat, assure le suivi. Trois autres facteurs importants mentionnés pour la tenue des délais sont la motivation des membres, des dates de réunions fixées de manière opportune et un secrétariat apportant le soutien nécessaire.

Discussion

L'appréciation adéquate des délais par des organes de milice, même assistés par des secrétariats scientifiques hautement qualifiés, reste délicate. En effet, tant la disponibilité des membres que la rémunération sous forme d'indemnités plutôt que de rémunérations conformes au marché restent des facteurs limitants en termes de performance et de tenue des délais. Un autre facteur à prendre en considération est que nombreux délais sont fixés par les commissions elles-mêmes et peuvent donc souvent être ajustés sans porter à conséquence. Finalement, la définition d'un délai par l'administration doit aussi tenir compte des capacités réelles des commissions.

d. Comment l'administration apprécie-t-elle la qualité des prestations ?

Synthèse des réponses

Pour les commissions à forte composante technique (CFLB, CFP, CMCC), la qualité des prestations est jugée par les répondantes et répondants de l'administration comme très élevée. Pour les commissions avec une assise plus large (CFM, COFF, CFR, CSU), l'appréciation était plus nuancée, en particulier pour les deux premières, dont la qualité des prestations ne correspond pas pleinement aux attentes de l'administration.

Discussion

La qualité des prestations a été appréciée de manière limitée par les évaluateurs sur la base des procès-verbaux ainsi que des informations publiques et en priorité par la répondante ou répondant direct de la commission concernée au sein de l'administration. Cette personne connaît à priori très bien la commission en question et supervise souvent son secrétariat au niveau administratif. Néanmoins, l'approche choisie conduit à une collecte de données limitées en termes de nombre et de palettes de points de vue pour apprécier en profondeur la qualité des prestations de commissions. Ceci concerne en particulier les commissions qui ont une production importante de prestations pour des publics différenciés ou externes comme la CFM, la CFR ou la CSU.

e. Les prestations fournies répondent-elles à un besoin de l'administration ?

Synthèse des réponses

Les prestations des commissions dites techniques correspondent à un besoin exprimé de l'administration, à l'exception de la CHID et de la FaKo. En effet, malgré une recherche approfondie pendant la législature en cours, la CHID n'a pu identifier de domaines d'harmonisation fiscale pouvant répondre aux besoins et attentes des cantons. Quant à la FaKo, elle n'a pas été sollicitée pour une évaluation des possibilités de traitement des personnes internées à vie, ce qui équivaut à l'absence de besoin de prestations relatives à sa mission première, et elle n'a pas jugé pertinent d'informer le public sur l'existence de nouvelles connaissances ou sur la nécessité d'effectuer des recherches supplémentaires.

La CFR fournit des prestations attendues par l'administration, par exemple par l'alimentation d'une base de données de cas juridiques ayant trait au racisme, qui est utilisée par exemple par l'OFJ et le DFAE, ou la prise en charge de certaines questions émanant de citoyens ou des médias, en plus de son rôle de commission consultative. De plus, la répartition des tâches entre la CFR et le SLR semble claire et bien mise à profit.

L'appréciation des prestations de la CFM dans ce domaine est plus nuancée. En effet, le SEM est d'avis que les prestations de la CFM ne correspondent que partiellement à ses besoins actuels. Les raisons avancées sont doubles : le SEM est désormais en contact direct avec les parties prenantes pertinentes et la composition présente de la commission, qui l'amène selon elle à prendre parfois des positions

insuffisamment différenciées. Il faut cependant rappeler que les prestations de la CFM s'adressent également à des institutions et organisations avec des missions liées à l'intégration et la migration en dehors de l'administration fédérale.

La démarche de commissions telles que la COFF ou la CSU est différente, dans le sens qu'elles tendent à identifier et approfondir des thèmes émergents, comme ceux respectivement du congé parental et de l'accueil de la petite enfance, puis à les promouvoir auprès de l'administration et d'autres parties prenantes. Cette constellation est favorisée par le fait qu'elles n'ont pas de référent thématique naturel au sein de l'administration, étant donné que leur périmètre d'activité touche nécessairement plusieurs offices au niveau fédéral, voire inclus également des interlocuteurs au niveau cantonal ou des expertes et experts.

Discussion

Un des objectifs de l'acte d'institution est de fixer le cadre des activités attendues d'une commission de la part de l'administration. Étant donné que c'est l'administration qui institue une commission, il est de son ressort de veiller à ce que les activités attendues décrites dans cet acte correspondent pleinement à ses besoins. Ensuite, chaque commission a une référente ou un référent administratif, qui généralement supervise au niveau administratif le secrétariat, et dans la majorité des cas participe régulièrement aux réunions de la commission, avec une voie consultative (sauf pour la CHID et la CMCC, et, pour des raisons différentes, la FaKo). Ces interactions devraient fournir un second mécanisme d'ajustement pour assurer une bonne adéquation entre les activités de la commission et les besoins de l'administration. De plus, plusieurs commissions ont dit souhaiter recevoir plus souvent des demandes de l'administration, qui peut-être hésite parfois à en formuler par crainte d'empiéter sur l'indépendance de la commission ou des questions de délais. Finalement, il faut relever le cas particulier de la CFM qui illustre bien la question des divergences qui peuvent exister dans la compréhension du rôle et des prestations à fournir. Dans ce cas, les positions semblent être suffisamment divergentes entre le référent au sein de l'administration et la commission pour créer des tensions relativement importantes. À noter que des prestations ne répondant pas à un besoin exprimé de l'administration peuvent néanmoins se révéler utiles.

f. Les prestations amènent-elles une réduction des mandats externes octroyés par l'administration ?

Synthèse des réponses

Dans l'ensemble, le travail des commissions ne réduirait pas le nombre de mandats attribués par l'administration. Il existe cependant des cas particuliers tels que celui de la CFP qui soulage l'OFSP par l'élaboration et le remaniement du plan pandémie. Il en va de même pour la CFR vis-à-vis du SLR, en le déchargeant du maintien de la base de données des cas juridiques et en assurant certains contacts médias et avec les citoyennes et citoyens en lien avec la lutte contre le racisme. Tant la CFLB, avec notamment le récent rapport sur les valeurs limites d'exposition au bruit, que la CSU, avec le suivi des sites du patrimoine mondial, soulagent, elles aussi, l'administration dans ces domaines.

Discussion

Au vu des conditions fixées pour l'institution d'une commission dans l'article 57b LOGA, le fait que les prestations des commissions amènent une réduction des mandats externes octroyés par l'administration n'est attendu que si la lettre a s'applique seule « requiert des savoirs particuliers dont l'administration fédérale ne dispose pas », et non en combinaison avec soit la lettre b « exige la participation précoce des cantons ou d'autres milieux intéressés » ou c « doit être confié à une unité de l'administration fédérale décentralisée non liée par des instructions ». Ce cas de figure n'a pas été rencontré dans le cadre de cette étude, sauf peut-être pour la CFLB.

Approchant la question sous un angle différent, il faut noter qu'une part conséquente des tâches incombant à une commission est généralement réalisée par son secrétariat scientifique, dont les collaboratrices et collaborateurs sont employés par l'administration. Par conséquent, la fourniture des prestations est par définition financée par l'administration. Ce qui change est la gouvernance des projets assurée par les commissions pour leurs prestations par rapport à celle exercée par et l'administration, si c'était elle qui octroyait le mandat. Il faut ajouter que des mandats octroyés par l'administration pourraient être plus onéreux, car rémunérés au prix du marché⁴⁶.

5.2 Légitimité des prestations fournies

a. Les prestations correspondent-elles à un conseil permanent ?

Synthèse des réponses

Les prestations des commissions CFLB, CFP, CFR, CMCC, CFM et CSU correspondent à un conseil permanent et immédiat de l'administration fédérale au sens de l'article 57a LOGA pour tout ou partie de leurs activités. Pour la CHID et la FaKo, l'acte d'institution ne prévoit pas de conseil permanent, ce qui n'est à priori pas en contradiction avec l'article 57b LOGA, étant donné que la nécessité de sa constitution peut être justifiée par la condition b pour la CHID, car sa mission « exige une participation précoce des cantons », et pour la FaKo par la condition c avec une mission qui « doit être confiée à une unité fédérale décentralisée non liée par des instructions ». Concernant la COFF et considérant que l'administration fédérale ne dispose pas d'un service dédié aux affaires familiales, ce domaine étant du ressort des cantons, celle-ci n'apporte pas de conseil immédiat au niveau fédéral, mais contribue à une participation précoce des cantons dans le domaine (art. 57b, let. b LOGA). Cependant, si l'on se réfère à un dossier récent porté par cette commission, le congé parental, l'OFAS a été chargé depuis d'étudier ce dossier en profondeur suite à l'approbation du postulat 21.361 Mettler⁴⁷. Par conséquent, il est raisonnable de conclure que la COFF a apporté pendant la période étudiée un conseil (permanent) dans la durée à l'administration fédérale.

Discussion

Selon l'avis de droit du 17 janvier 2022 rédigé par Prof. Dr. Felix Uhlmann pour le CPA, ni le terme permanent, ni celui de conseil n'ont de signification juridique spécifique. « *Permanent* ne signifie pas une intensité ou une fréquence de consultation particulière, mais indique simplement que la commission doit être à la disposition du Conseil fédéral ou de l'administration fédérale pour plus d'une affaire. Le terme n'indique pas non plus quelles sont les compétences de la commission ». Il note aussi que dans le langage courant, le conseil correspond à une activité de soutien sous forme de mise à disposition de savoir. « Le *conseil* implique tout de même une certaine bilatéralité, un échange. Même une commission politiquement indépendante ne peut pas agir sans lien avec le Conseil fédéral ou l'administration fédérale. Dans sa forme concrète, l'indépendance peut toutefois aller très loin. Ainsi, il n'est pas exclu qu'une commission indépendante informe en même temps le public de ses *conseils* au Conseil fédéral ou à l'administration fédérale ». Dans l'ensemble, la notion de conseil permanent est à interpréter de manière large et ouverte selon le Prof. Uhlmann.

L'appréciation des réponses par rapport à un conseil permanent du Conseil fédéral et de l'administration est donc en conformité avec l'avis de droit ci-dessus.

⁴⁶ Ce point est développé sous 5.8, page 38

⁴⁷ Postulat 21.3961 Mettler, « Modèles de congé parental. Analyse économique globale (coûts-bénéfices) », <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20213961>

b. Les prestations sont-elles en conformité avec l'acte d'institution ?

Synthèse des réponses

Les tâches décrites dans l'acte d'institution correspondent aux prestations réalisées pour les commissions COFF, CFLB, CFM, CFP, CFR, CMCC et CSU. La FaKo n'a mis en œuvre que la deuxième des tâches définies dans l'acte d'institution, à savoir de (b) présenter un rapport d'activité au DFJP. Elle n'a eu l'occasion de se prononcer sur des cas concrets de traitement (a), ni de prendre position sur des projets d'actes législatifs qui concernent l'internement à vie (d). La question se pose cependant de savoir si la FaKo aurait dû informer le public sur son activité, sur l'existence de nouvelles connaissances scientifiques et sur la nécessité d'effectuer des recherches supplémentaires (c). Quant à la CHID, elle ne met en œuvre que des activités en lien avec la tâche citée sous (a) dans son acte d'institution, à savoir « elle observe et analyse l'évolution cantonale et intercantonale du droit fiscal ». En effet, pendant la période étudiée et sur la base des données récoltées, la CHID n'a pas eu l'occasion (b) de définir un éventuel besoin de légiférer et de développer des propositions de révision de lois dans le domaine fiscal, (c) de prendre position sur les projets législatifs importants de la Confédération et des cantons, sur les rapports des autorités fédérales aux Chambres fédérales ou à leurs commissions et sur les rapports d'experts, notamment sous l'angle de l'harmonisation fiscale, ni (d) d'assumer d'autres mandats spéciaux en rapport avec l'harmonisation fiscale.

Discussion

Il est possible que la FaKo justifie sa décision de ne pas informer le public dans ses rapports d'activités remis au DFJP que les évaluateurs n'ont pas consultés. Quoiqu'il en soit, la question se pose de savoir si les activités définies à ce sujet dans l'acte d'institution de la FaKo sont toujours d'actualité. Une question analogue peut être posée quant aux activités prévues pour la CHID par rapport à celles qu'elle a été en mesure de réaliser.

c. La communication externe est-elle conforme aux directives et, le cas échéant, effectuée avec la retenue nécessaire ?

Synthèse des réponses

Les commissions CFP, FaKo, CHID et CMCC ne communiquent pas vers l'externe sur leurs travaux courants. Par conséquent, elles communiquent en conformité avec l'article 8iter OLOGA. La CFLB base son travail sur des bases scientifiques agréées et de ce fait, ses publications et prises de position sont donc à priori également conformes.

Sur la base des informations examinées, la COFF communique de manière conforme à l'acte d'institution, tout en sachant que la frontière vers des positions potentiellement perçues comme de nature politique peut être tenue.

La conformité des activités de communication de la CFM avec le cadre donné par la décision d'institution est probablement la plus délicate à apprécier. D'une part, les éléments communiqués sur le site de la commission sont bien conformes, et la communication fait l'objet d'une démarche construite et proactive avec une personne du secrétariat responsable de sa coordination. D'autre part, il faut relever un point d'attention relatif aux prises de position via les médias et aux attentes de l'administration en termes de réserve nécessaire, dont l'appréciation par l'administration et la commission peut être divergente, que ce soit ex ante ou ex post.

La CFR est très présente dans les médias, mais peut se référer à des normes juridiques établies et à la jurisprudence correspondante. Quant à la CSU, un des dossiers les plus délicats qu'elle a porté est probablement celui qui demande à la Suisse d'instaurer une politique de la petite enfance. Toutefois,

grâce à une approche structurée et inclusive ainsi qu'à une démarche de mobilisation des parties prenantes s'appuyant sur un conseil professionnel, cette initiative n'a, selon les sources consultées, pas créé de polémiques. Nous pouvons donc considérer que la communication a été effectuée avec la retenue nécessaire.

Discussion

Selon l'avis de droit Uhlmann, « il va de soi qu'une commission indépendante de l'administration fédérale (art. 57b, let. c LOGA) peut également informer elle-même, puisque cela souligne son indépendance. Mais il s'agit là d'une question de sagesse politique et non d'une prescription juridique *rigide* ». Au vu de la posture de conseil permanent d'une commission, il est néanmoins attendu un minimum d'échanges (informations préalables, possibilité de prendre position, etc.) sur les sujets considérés comme délicats. Quoi qu'il en soit, l'article 8iter OLOGA impose une certaine retenue.

À titre d'exemple le paragraphe concerné pour la CFM de la section 6 *Rapports et information du public* de son acte d'institution : « Dans le cadre de sa mission, la CFM est en principe responsable de l'information du public. L'information du public sur les questions politiques au nom de la CFM se fait toutefois avec la retenue qui s'impose ; cela n'empêche pas une information au public sur les activités thématiques de la CFM ».

Lorsque des cas concrets se présentent, toute la difficulté réside dans l'appréciation de la sensibilité de certaines questions politiques. D'une part, cela peut provenir du fait qu'une commission a un accès limité à l'information et probablement aussi une interprétation différente dans le cas d'espèce. D'autre part, il peut arriver que ex post, une fois la communication faite, le sujet se révèle être plus sensible qu'évalué initialement. C'est dans ce sens que tant la formulation d'un cadre agréé plus spécifique entre la commission et sa personne référente au sein de l'administration que des échanges réguliers entre les parties peuvent être bénéfiques.

Selon les informations récoltées, la communication externe est donc conforme au cadre légal et aux directives. Néanmoins, la retenue attendue telle que définie dans l'article 8iter OLOGA ne peut pas être appréciée formellement sur la base de données limitées et sans une analyse juridique détaillée de chaque situation.

d. Des discussions sur le contenu ont-elles lieu entre la commission et l'administration ? Quel est le rôle du secrétariat dans ce contexte ?

Synthèse des réponses

Sur la base des données récoltées, des débats de fond ont lieu dans toutes les commissions, même au sein de celles ne fournissant pas de prestations, pour autant qu'elles siègent. Dans la majorité des commissions, des échanges entre les membres ou avec le secrétariat ont lieu entre les réunions, et généralement de manière plus régulière entre les présidences et leur secrétariat. Sans prestations durant la période examinée, la FaKo est la seule commission à fonctionner avec un secrétariat purement administratif, c'est-à-dire dont les tâches se limitent à l'organisation des réunions, à la prise des procès-verbaux et à la tenue des budgets. Toutes les autres commissions sont dotées d'un secrétariat scientifique constitué d'une ou plusieurs personnes représentant de quelques pourcents à plusieurs d'équivalents temps plein (EPT). Les secrétariats scientifiques amènent des éléments de contenu importants, discutés ensuite en commission, et assurent également la gestion des projets initiés par celle-ci. Régulièrement, les membres consultés ont loué leur secrétariat scientifique et insisté à quel point celui-ci était indispensable à une commission performante. Les collaboratrices et collaborateurs de certains secrétariats travaillent uniquement pour la commission correspondante (COFF, CFM, CFR), tandis que d'autres assurent également des tâches différentes au sein de l'administration fédérale (CFLB, CFP, FaKo, CMCC, CHID, CSU).

Discussion

Sur la base des données récoltées, des débats de fond ont lieu lors des séances dans toutes les commissions, considérant que leurs membres s'intéressent à titre personnel aux sujets traités, qui motivent de fait leur participation, en l'absence d'un gain financier conséquent. Des représentants de l'administration participant aux séances de la grande majorité des commissions avec une voie consultative, des échanges entre l'administration et les commissions se déroulent déjà dans ce cadre-là.

Le secrétariat est particulièrement important pour les commissions constituées de personnes externes à l'administration fédérale. Non seulement il constitue le lien le plus fort avec l'administration fédérale, mais il assure également un travail d'analyse, de synthèse et de rédaction entre les séances, ce qui est souvent indispensable au bon fonctionnement des commissions et à leur efficacité, et pour lequel les membres manquent généralement de disponibilité. En effet, les deux à cinq séances annuelles ne suffisent pas à suivre un dossier dans la durée, même en tenant compte des échanges intermédiaires. Ceci est d'autant plus vrai que la participation à une commission reste une activité annexe pour ses membres, alors que pour le secrétariat la mission abordée par la commission est au centre de son travail, que ce soit au service de la commission ou de l'administration.

5.3 Opportunité de l'attribution de mandats externes

a. Les mandats d'experts attribués sont-ils justifiés ?

Synthèse des réponses

Les commissions FaKo, CMCC, CFP et CHID n'ont pas octroyé de mandats externes pendant la période examinée. Pour la CFR et la CSU, les mandats n'ont pas besoin d'être justifiés vis-à-vis de l'administration, car elles peuvent disposer librement du budget mis à disposition. Pour ces commissions ainsi que pour la COFF et la CFLB, les mandats sont coordonnés étroitement avec l'administration, notamment en termes de procédures et également pour éviter d'éventuels doublons. La CFM justifie ces mandats auprès de l'administration.

Discussion

La justification des mandats vis-à-vis de l'administration ne semble pas poser de problèmes d'indépendance.

b. Les mandats d'experts attribués sont-ils budgétés par l'administration ?

Synthèse des réponses

Seules les commissions COFF, CFM, CFR et CSU disent disposer de leur propre budget. Les autres commissions soit n'octroient pas de mandats (FaKo, CMCC, CFP, CHID), soit les mandats passent par le budget de l'unité administrative (CFLB).

Discussion

La budgétisation des mandats ne semble pas poser de problèmes particuliers.

c. Les commissions apportent-elles de la valeur ajoutée aux mandats externes ?

Synthèse des réponses

Toutes les commissions octroyant des mandats directement ou par l'intermédiaire de l'unité administrative (COFF, CFLB, CFM, CFP, CFR, CSU) apportent également une valeur ajoutée en appréciant les résultats, notamment lors de discussions en plénière.

Discussion

Apporter une valeur ajoutée, notamment en amenant les points de vue de la commission et en y adjoignant des recommandations, fait partie intégrante de la mission et la raison d'être d'une commission. C'est notamment pour ces raisons que des personnes décident de rejoindre ces organes de milice.

d. Les mandats attribués par les commissions engendrent-ils une diminution du nombre de mandats externes attribués par l'administration ?

Synthèse des réponses

Les réponses pour les différentes commissions sont différenciées. Des résultats d'au moins deux études mandatées par la COFF ont été utilisés par l'administration, ce qui corrobore un potentiel impact positif sur le nombre d'études externalisées par l'administration selon l'unité de référence. Les mandats de la CFLB passant par le budget de l'OFEV, ceux-ci diminuent le nombre de mandats octroyés par l'office. Pour la CFM, les données récoltées ne permettent pas d'évaluer si les mandats octroyés par la commission à des bureaux externes diminuent le nombre de ceux octroyés par le SEM. La collaboration concernant les études liées au racisme est très étroite entre la CFR et le SLR, ce qui évite des chevauchements et permet de mandater des études plus critiques via la CFR. Pour la CSU, les mandats de la commission n'ont aucun impact sur le volume de ceux octroyés par l'administration.

En termes de mandats externes, il faut encore relever le cas particulier de la CFLB dans le sens qu'il est arrivé que des institutions employant des membres de la commission remportent des mandats dans le domaine au vu du nombre restreint d'expertes et d'experts dans le domaine.

Discussion

Il semble acquis qu'il n'existe pas de chevauchements entre les mandats attribués par les commissions et l'administration, notamment grâce à une bonne coordination. Par contre, les études de cas ne permettent pas de conclure que les mandats demandés par les commissions diminuent le nombre de ceux qui le sont par l'administration, ni si cela devrait être le cas.

5.4 Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

a. La participation de l'administration aux réunions se limitent-elle au strict nécessaire ?

Synthèse des réponses

La participation de l'administration aux réunions des commissions se décline en trois cas de figure : (1) l'administration ne participe que sur une base ad hoc (CFR, FaKo, CSU), (2) un ou plusieurs représentantes ou représentants participent à chaque réunion avec une voix consultative (COFF, CFLB, CFM, CFP), (3) les représentantes et représentants sont membres de la commission (CMCC, CHID).

Discussion

La difficulté est de définir la notion de « strictement nécessaire » en lien avec la participation de l'administration aux réunions des commissions. Une participation adéquate permet à l'administration d'être au courant des activités d'une commission et aussi de mieux comprendre son fonctionnement, ce qui est bénéfique pour une bonne collaboration et coordination. Il est souvent souligné que les personnes de l'administration n'ont qu'une voix consultative, ce qui ne veut cependant pas dire qu'elles n'ont pas d'influence. Finalement, tant la CMCC que la CHID sont particulières, dans le sens que leur acte d'institution exige qu'elles soient constituées de représentantes et représentants de l'administration et des cantons.

b. Les coûts sont-ils majoritairement imputés aux indemnités des membres ?**Synthèse des réponses**

Sur la base des informations transmises par les secrétariats respectifs, les coûts pondérés 2018-2020⁴⁸ par commission sont présentés dans le tableau consolidé ci-dessous, ainsi que de manière contextualisée en annexe⁴⁹.

Les coûts les plus importants sont dévolus aux indemnités des membres pour une commission (CFLB) et au secrétariat pour les huit autres (COFF, CFM, CFP, CFR, CMCC, FaKo, CHID, CSU). Les membres de la CMCC ne touchent pas d'indemnités, puisque ce sont soit des collaboratrices et collaborateurs de l'administration fédérale, soit des cantons, ou encore de la Conférence des marchés publics.

Tableau 1: Coûts pondérés 2018-2020 pour les neuf commissions étudiées

Commissions	Indemnités	Secrétariat	Autres dépenses	Total	Part indemnités	Part secrétariat	Part autres dépenses
COFF	CHF 41 815	CHF 218 563	CHF 40 215	CHF 300 592	14%	73%	13%
CFLB	CHF 39 000	CHF 12 000	CHF 10 939	CHF 61 938	63%	19%	18%
CFM	CHF 164 333	CHF 944 400	CHF 129 667	CHF 1 238 400	13%	76%	10%
CFP	CHF 20 615	CHF 32 885		CHF 53 501	39%	61%	
CFR	CHF 39 972	CHF 401 920	CHF 157 927	CHF 599 818	7%	67%	26%
CMCC		CHF 6 167		CHF 6 167		100%	
FaKo	CHF 4 176	CHF 3 720	CHF 1 270	CHF 9 166	46%	41%	14%
CHID (2020)	CHF 1 718	CHF 2 800		CHF 4 518	38%	62%	
CSU	CHF 85 065	CHF 490 667	CHF 344 368	CHF 920 100	9%	53%	37%
Valeurs pondérées	CHF 44 077	CHF 234 791	CHF 76 043	CHF 354 911	12%	66%	21%
Coûts totaux	CHF 396 694	CHF 2 113 122	CHF 684 384	CHF 3 194 200	12%	66%	21%

Les coûts pondérés par commission sont de CHF 355 000 pour la période 2018-2020, avec un secrétariat mobilisant environ un tiers des moyens, les autres dépenses un bon cinquième et les indemnités des membres un huitième. Toutefois, les spécificités observées donnent lieu à des disparités importantes. Finalement, ces montants sont à interpréter avec une certaine prudence, car ce calcul ne se base pas sur des coûts complets (Vollkostenrechnung), étant donné que certains membres ne touchent pas d'indemnités, car étant rémunérés dans le cadre de leur fonction, et que les coûts des secrétariats ne reflètent pas entièrement la charge effective dans des cas isolés (p.ex. CFLB).

Discussion

Plutôt qu'une appréciation fondée prioritairement sur les coûts encourus par les parties concernées, il est essentiel de vérifier l'existence d'un bon équilibre entre les activités des membres et celles du secrétariat, ce qui semble être le cas pour toutes les commissions étudiées. Ce qui est probablement encore plus important est que les éléments suivants soient sous la gouvernance des membres : l'agenda de la commission, la qualité de ses prestations et leur adéquation avec le cadre donné par l'acte d'institution, la position de la commission sur les thématiques traitées et la politique de communi-

⁴⁸ Pour la CHID, seuls les coûts 2020 ont été pris en compte au vu de son inactivité en 2018 et 2019.

⁴⁹ Voir point 7.2, page 44 et suivantes

cation correspondante. Finalement, un secrétariat scientifique, souvent doté de plusieurs collaborateurs, est rapidement plus cher au vu des indemnités journalières relativement faibles des membres et constitue donc généralement le centre de coûts le plus importants des commissions.

5.5 Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

a. Les destinataires des prestations au sein de l'administration sont-ils clairs ?

Synthèse des réponses

Pour la grande majorité des commissions, il est clair à qui s'adressent leurs prestations. Pour la CFLB, la CFP et la CFR, les destinataires sont en premier lieu les services auxquelles ces commissions sont rattachées. Cependant, les prestations de la CFR s'adressent également aux DPI, à l'OFJ, à l'OFCOM, au DFAE et aux cantons. Celles de la CFM s'adressent plus particulièrement à des institutions et organisations tierces en lien avec la migration et l'intégration, aux bénéficiaires des contributions projets, au SEM ainsi qu'à d'autres offices. Si la FaKo devait être sollicitée, ses prestations principales s'adresseraient soit à la personne condamnée, soit à l'autorité cantonale d'exécution des peines. La CMCC s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans les marchés publics à différents niveaux institutionnels et aux soumissionnaires dans des cas particuliers. Les destinataires de possibles prestations de la CHID ne sont pas précisés dans l'acte d'institution ; selon plusieurs personnes consultées, celles-ci s'adresseraient en priorité au Conseil fédéral et à la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF). Également, la CSU sait à qui s'adressent ses prestations en fonction des domaines traités, à savoir la culture, la science et l'éducation, en l'occurrence principalement aux départements ou offices suivants : SEE, DDC, OFEV, SEFRI, OFSP, OFAS, OFC, SECO. C'est pour la COFF que le destinataire est le moins clair, puisqu'il n'existe pas de référent de la politique familiale au niveau fédéral. Ces prestations touchent donc plusieurs offices et également des référents au niveau cantonal.

Discussion

La question des destinataires des prestations ne semble pas soulever de problème particulier, même si les destinataires privilégiés d'une commission donnée ne sont pas mentionnés dans son acte d'institution. Cependant, l'analyse montre que les destinataires se situent souvent à l'extérieur de l'administration fédérale, notamment auprès des cantons (COFF, CFM, CMCC, FaKo, CHID et CSU), du grand public (CFM, CFR, CSU), voire de destinataires spécifiques (COFF, CFM, CFR, CMCC, FaKo, CSU). Les commissions qui ne comptent pas de représentantes et représentants des cantons en leur sein et qui traitent néanmoins traitant de thèmes du ressort des cantons (COFF, CFM, FaKo et CSU) peinent souvent à trouver une interlocutrice ou un interlocuteur compétent pour l'ensemble du dossier traité au sein de l'administration. Deux exemples frappants sont ceux touchant à la famille (COFF) ou à la petite enfance (CSU). En outre, une question soulevée par plusieurs interlocuteurs est de savoir si la valeur ajoutée que peuvent apporter les commissions est suffisamment connue et celles-ci sollicitées en conséquence.

b. Des échanges sur les prestations ont-ils lieu avec l'administration ?

Synthèse des réponses

Si ce n'est pour la FaKo, des échanges très réguliers ont lieu entre les commissions et l'unité administrative de référence.

Discussion

Les échanges sur les prestations avec l'administration semblent se faire naturellement pour les commissions avec une activité régulière. Ces échanges ont lieu en particulier avec l'unité administrative de référence, à laquelle est généralement rattaché le secrétariat ainsi que d'autres personnes au sein de

l'administration n'ayant pas été interrogées. Deux questions émergent dans ce contexte : premièrement, est-ce que ces échanges ont la qualité requise pour contribuer à la pertinence des prestations fournies par la commission concernée ? Deuxièmement, est-ce que des échanges réguliers au-delà de l'unité de référence seraient bénéfiques pour contribuer à ce même but ?

c. L'administration dispose-t-elle de connaissances suffisantes pour l'interprétation des résultats ?

Synthèse des réponses

Pour l'ensemble des commissions, l'unité administrative possède les connaissances nécessaires pour interpréter les prestations fournies.

Discussion

L'appréciation de ces résultats peut cependant être différente entre la commission et l'administration au vu de leur rôle respectif et des enjeux concernés.

5.6 Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

a. Les informations et les recommandations sont-elles intégrées dans des travaux conceptuels de l'administration ?

Synthèse des réponses

Si ce n'est pour la FaKo et la CHID qui n'ont pas fourni de prestations pendant la période examinée, des contenus et des recommandations des commissions sont intégrés dans des travaux conceptuels des unités administratives. À ce titre, plusieurs exemples peuvent être mentionnés : des rapports de la COFF ont été cités dans des rapports de l'OFAS ; les travaux de la CFLB ont été, à une exception près, entièrement intégrés dans les réflexions de l'OFEV durant la période étudiée ; ceux de la CFM ont été intégrés dans le rapport du Conseil fédéral sur les sans-papiers et cités dans plusieurs interventions parlementaires ; les résultats de la CFP ont été discutés au sein de l'OFSP ; les informations et recommandations préparées par la CFR ont été directement utilisées, telles que le recueil des cas juridiques ou la création d'un portail pour la dénonciation de discours de haine sur internet ; les travaux de la CMCC ont facilité la ratification d'un accord international et la promulgation de nouvelles lois sur les marchés publics au niveau fédéral et des cantons ; les points centraux des Commissions nationales discutés lors de la conférence interrégionale organisée par la CSU ont été discutés en détail avec le DFAE avant d'être proposés et repris dans l'élaboration de la nouvelle stratégie à moyen-terme de l'UNESCO.

Discussion

L'ampleur de la prise en compte des prestations dans des travaux conceptuels de l'administration est difficile à apprécier dans le cadre de cette étude. D'une part, celle-ci n'est pas toujours documentée, car elle peut prendre la forme de discussions informelles mais déterminantes, d'autre part une seule personne a été consultée au sein de l'administration pour chaque commission et les commissions ne sont pas forcément au courant de toutes les répercussions de leurs travaux. Une dernière question subsiste : dans quel contexte l'administration trouve avantage à se référer aux travaux des commissions plutôt qu'à ses propres réflexions ?

b. Les informations et les recommandations sont-elles intégrées dans des décisions effectivement mises en œuvre ?

Synthèse des réponses

Le fait que des informations et recommandations soient intégrées dans les décisions des unités administratives effectivement mises en œuvre est établi pour toutes les commissions actives, à savoir la COFF, CFLB, CFM, CFR, CMCC et CSU. D'autre part, certaines recommandations de commissions, telles que la CFP, la COFF, la CFLB ou la CFM, ne sont pas toujours prises en compte au niveau décisionnel, étant donné que d'autres éléments, par exemple d'ordre politique, doivent être pris également en compte. À titre d'illustration, les recommandations de la CFP relative à la communication de crise, où des enseignements ont certes été tirés pour le plan de pandémie, n'ont été que partiellement reprises à l'OFSP. D'autres exemples sont fournis dans les annexes dédiées aux commissions.

Discussion

Les études de cas ont permis, exemples à l'appui, de démontrer l'intégration des informations et recommandations dans des décisions effectivement mises en œuvre pour l'ensemble des commissions actives, et en cela démontré leur impact dans le domaine. Cependant, la capacité des études de cas à produire une analyse fine et différenciée de l'intégration des travaux des commissions dans des décisions effectivement mises en œuvre reste limitée. En conclusion, l'administration doit également tenir compte d'autres aspects et par conséquent les recommandations des commissions ne peuvent pas toujours être appliquées telles quelles.

5.7 Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Synthèse des réponses

Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela est justifié dans certains cas, comme pour un rapport particulier de la CFLB sur les vibrations ou d'autres documents en lien avec la CFR. Est à relever cependant la prise en compte très restreinte des prestations et compétences de la CFP pendant la récente pandémie COVID-19. En effet, la CFP n'a pas été appelée à jouer de rôle de soutien de l'administration fédérale pour les questions stratégiques et opérationnelles en tant que commission, mais l'administration a préféré mobiliser certains de ses membres de manière ponctuelle. Un exemple anecdotique est constitué par les recommandations de la CFM en lien avec la situation dans les centres de demandeurs d'asile, qui n'ont pas été pleinement prises en compte par le SEM. Certaines commissions, comme la CSU, disent être relativement insistantes jusqu'à obtenir une réponse, recevant parfois comme principale justification le fait de manquer de temps.

Discussion

En plus d'échanges réguliers avec l'administration, un dialogue approfondi sur le rôle et les prestations attendues pour chaque commission devrait limiter la production de prestations non prises en compte. De plus, l'attribution de mandats clairs lorsqu'approprié devrait également y contribuer, ce que souhaite par ailleurs certaines commissions (COFF, CFR). Concernant le cas particulier de la CFP, le CPA est d'avis qu'en vertu de son acte d'institution, celle-ci devrait jouer un rôle plus central, avant tout au niveau stratégique, dans la lutte contre la pandémie. Dans la pratique, cela s'est cependant révélé difficile, voire impossible, sans qu'une justification satisfaisante n'ait pu être fournie à la commission (ni au public).

5.8 Externalisation de l'exécution des tâches

a. Des missions spécifiques de la commission peuvent-elles être externalisées ?

Synthèse des réponses

Pour aucune des commissions, une externalisation de davantage de tâches n'est envisagée. La raison principale est la valeur ajoutée apportée par les membres, notamment par l'approche multidisciplinaire, les aspects consultatifs ou la connaissance du sujet et des enjeux y relatifs, éléments qui ne peuvent être achetés à l'externe. Les autres raisons invoquées incluent les atouts des commissions en termes d'indépendance, d'efficacité, de connaissances, de compétences et d'agilité en phase avec leur orientation stratégique et l'acte d'institution, ainsi que l'aspect politique de certains dossiers.

Discussion

Le potentiel d'externalisation de tâches à coût et qualité similaires avec un résultat en adéquation avec les missions des commissions semble très limité sur la base des données collectées. Certaines tâches isolées pourraient toutefois être externalisées, mais les livrables demanderaient néanmoins à être enrichis par l'aspect consultatif, multidisciplinaire et consensuel des commissions en vue d'obtenir une qualité similaire. En fin de compte, un tel processus coûterait simplement plus cher et augmenterait probablement la charge de travail de l'administration, notamment à cause de la gestion des prestataires et du travail de coordination avec les commissions. Une telle externalisation éventuelle est également à mettre en regard avec les valeurs et le haut niveau de spécialisation et en même temps de la forte multidisciplinarité des différentes commissions.

b. Les missions avec un potentiel d'externalisation peuvent-elles être suffisamment spécifiées ?

Synthèse des réponses

Pour la CFM, la question a été posée de savoir si l'octroi des contributions projets pourrait être géré par le SEM. D'un point de vue légal, cela pourrait être le cas. Cependant, au vu des thèmes choisis, comme la participation politique accrue de personnes issues de la migration, une telle gestion par l'administration pourrait s'avérer plus délicate politiquement, également pour des projets transversaux, comme le *Nouveau nous*, à l'intersection de la migration et de la culture.

Dans une démarche inverse, il faut relever que la CSU a réussi à mobiliser CHF 200 000 de financements auprès de fondations donatrices pour réaliser son projet lié à l'éducation de la petite enfance.

Discussion

La question de la gestion de programmes de contributions par la CFM mérite d'être étudiée plus en détail, notamment au vu de son caractère atypique.

6 Conclusion

Cette étude a montré que le cadre légal de l'OLOGA offre un conduit à des commissions consultatives de nature très variée, même au vu du cadre légal plus spécifique posé par l'acte d'institution. Cette latitude, conférée en premier lieu à l'administration en termes d'institution et de composition des commissions, mais aussi aux commissions elles-mêmes en termes d'autonomie d'action, offre un instrument souple, qu'il s'agit cependant de suivre et de cultiver. Pour sa part, le système de milice renforce l'indépendance des commissions au vu de la moindre dépendance financière engendrée en comparaison avec des prestations issues de mandats externes, desquelles seront attendues tant une tenue adéquate des délais qu'une réponse plus précise aux besoins et attentes de l'administration.

L'objectif premier était d'évaluer la légitimité et l'adéquation des prestations des commissions, la proportionnalité des dépenses, le caractère approprié de l'utilisation des prestations par l'administration sur la base d'étude de cas concrets ainsi que l'opportunité d'une éventuelle externalisation. Basé plus particulièrement sur les analyses faites par les évaluateurs, l'objectif secondaire était d'amener une meilleure compréhension du rôle et des activités des commissions consultatives, notamment en précisant leur fonctionnement et leur rôle de l'administration.

Les évaluateurs ont constaté que les neuf commissions examinées agissaient en conformité avec leur acte d'institution ainsi que sept d'entre elles fournissaient régulièrement des prestations et deux n'ont pas eu l'opportunité d'en produire faute de besoins identifiés

Légitimité des prestations fournies par les commissions

Les prestations de toutes les commissions sont considérées comme légitimes sur la base des critères spécifiés dans la loi, à savoir elles correspondent à un conseil permanent du Conseil fédéral ou de l'administration et sont donc conformes aux prescriptions légales.

Adéquation des prestations

L'adéquation des prestations sous-entend qu'une commission apporte une valeur ajoutée à l'administration. L'adéquation des prestations est plus facile à établir pour les commissions avec une forte composante technique, pour autant que celles-ci fournissent des prestations. Une question particulière se pose pour la CFP, dont le domaine de compétence s'est retrouvé au cœur de la crise COVID-19. En effet, la CFP n'a pas été mobilisée à sa pleine capacité, ce qui peut être dû à trois facteurs : ses compétences n'étaient pas adéquates, la collaboration avec l'unité de références n'était pas fluide, ou, probablement la plus plausible, il était plus aisé et plus efficace pour l'OFSP de pouvoir s'appuyer sur d'autres compétences, notamment externes. De manière plus large, disposer des compétences nécessaires au sein de son propre office permet en général de les intégrer plus facilement dans ses processus opérationnels, en particulier en période de crise, notamment grâce à la compétence à donner directement des instructions internes, alors que la collaboration avec une commission indépendante s'avère souvent plus complexe.

Pour une bonne adéquation des prestations se pose en deuxième lieu la question de la clarté de leurs destinataires. Deux cas ont montré que toutes les commissions ne disposaient pas d'un interlocuteur naturel au sein de l'administration, qui couvre les mêmes thématiques qu'elles.

Un troisième élément à considérer pour une adéquation favorable des prestations est l'existence d'un but commun entre la commission et l'unité de référence. Ceci est le cas pour la majorité des commissions. Pour la CFM, le sujet au cœur de sa mission est le même que celui de son unité de référence, mais les approches entre les deux entités semblent parfois diverger.

Proportionnalité des dépenses

Sur la base des données reçues des secrétariats, les coûts totaux par année pour les neuf commissions se montent à CHF 3.2 millions. Ce montant peut être considéré comme raisonnable en regard des plus de 140 experts mobilisés, même en prenant en compte que les coûts complets (Vollkosten) sont probablement supérieurs et la part importante des charges dédiée aux secrétariats. Comme relevé par plusieurs interlocuteurs, les secrétariats scientifiques permettent en effet de valoriser les connaissances des experts et de soutenir l'avancement des dossiers dans la durée ; en cela, ils ont en quelque sorte un effet de levier sur le travail effectué par les membres. L'envergure des dépenses semble donc répondre au critère de proportionnalité sur la base des prestations fournies par les neuf commissions.

Utilisation des prestations

Concernant l'utilisation des prestations par l'administration, la méthodologie de l'étude ne permet pas de la tracer de manière systématique. Néanmoins, tant les entretiens que des recherches documentaires ad hoc montrent que celles-ci sont régulièrement prises en compte, voire citées explicitement dans des documents fédéraux. Quant à l'utilisation des prestations par les cantons, elle fonctionne de manière variable selon des intérêts en jeu : de manière quasi parfaite pour l'accord sur les marchés publics (CMCC) et à inexistante pour l'harmonisation fiscale (CHID).

Externalisation des prestations

L'étude a indiqué que les commissions externalisent déjà nombre de prestations, en particulier des expertises ou des prestations liées à la communication. Les mandats d'experts sont justifiés et toujours attribués en étroite collaboration avec l'administration et à priori selon les directives fédérales. Les commissions ajoutent d'elles-mêmes de la valeur, notamment pour y adjoindre leurs propres points de vue. Considérant la mission et le statut particuliers des commissions, les mandats externes octroyés ne semblent pas avoir d'impact sur le volume de mandats attribués par l'administration. Dans une logique similaire, une externalisation des prestations des commissions serait difficile à mettre en œuvre, car la raison d'être principale des commissions serait perdue, la consultation. De plus, une telle externalisation s'avèrerait probablement plus coûteuse, avec justement la perte de la valeur apportée par les membres.

Fonctionnement des commissions

Le fonctionnement d'une commission est influencé par la nature de sa mission, par le profil de ces membres, par son cadre légal et aussi par la nature de sa relation avec l'administration fédérale. La mission est importante dans le sens qu'elle définit le périmètre d'action de la commission, la nature de ses parties prenantes et affecte également la motivation intrinsèque de ses membres. Cette motivation peut bien entendu aussi varier en fonction de facteurs interpersonnels et de la perception individuelle de pouvoir contribuer à des résultats en lien avec ses valeurs.

Au niveau organisationnel, un alignement et une compréhension mutuelle entre la présidence, le secrétariat et la personne référente au sein de l'administration sont essentiels et doivent donc être cultivés. Ce point est d'autant plus important qu'en particulier les secrétariats scientifiques pourraient, dans la configuration la plus courante, se retrouver par moment au centre d'injonctions contradictoires entre leur référente ou référent thématique, la présidence, et leur superviseur administratif, la personne référente de la commission au sein de l'administration. En même temps, les secrétariats constituent un maillon essentiel entre les commissions et l'administration. Trois commissions se distinguent cependant en termes de fonctionnement : la FaKo et la CHID, au vu de leur activité restreinte, ainsi que la CMCC, du fait que ses membres sont tous soit des représentantes et représentants de l'administration fédérale ou des cantons.

Rôle de l'administration et collaboration

Le rôle de l'administration est primordial pour que les commissions puissent fournir des prestations pertinentes, étant donné que c'est elle qui institue les commissions en fonction de ses besoins. Dans ce sens, il est également de son ressort, en particulier du département de référence, de veiller à ce que les activités décrites dans l'acte d'institution correspondent pleinement à ses besoins et soient effectivement mises en œuvre.

Sous un aspect plus opérationnel et spécifique, il incombe également à l'administration de veiller à une compréhension commune du rôle et des prestations attendues d'une commission donnée ainsi que des destinataires prioritaires de ses prestations, en particulier au sein de l'administration. Ce processus est d'autant plus important lorsque l'unité de référence et une commission traitent à priori du même sujet, mais sous un angle différent, comme cela peut être le cas pour la CFM.

Pour une collaboration productive, différents aspects liés aux expertises de la commission et de son unité de référence entrent en jeu. D'une part, l'existence d'une complémentarité adéquate favorise la production de prestations utiles et des échanges fructueux. D'autre part, la capacité des commissions doit permettre de produire les prestations attendues en temps utile, surtout celles avec de portée considérable. À titre d'exemple, la production du récent rapport de la CFLB sur les *Valeurs limites pour le bruit du trafic routier, ferroviaire et aérien* a reposé pour l'essentiel sur une commission de milice, ce qui n'a pas à priori pas affecté la qualité du rapport, mais certainement sa vitesse de production, et par conséquent le délai d'entrée en vigueur des nouvelles normes.

De manière plus large, les évaluateurs se sont interrogés si la valeur ajoutée des commissions consultatives ne pourrait être augmentée avec un soutien ciblé. Un tel soutien devrait se limiter aux processus, afin de garantir le niveau d'indépendance actuelle des commissions. Celui-ci pourrait par exemple inclure la facilitation d'échanges transversaux entre les différentes parties prenantes ou la mise à disposition de ressources sur des problématiques communes, telles que la mobilisation et le recrutement des membres ou la gestion des relations avec les médias. Dans des cas isolés, une augmentation de l'enveloppe budgétaire pour des mandats externes pourrait également aller dans ce sens.

7 Annexes

Table des matières

7.1	Questions évaluatives et responsabilités pour y répondre	43
7.2	Profil et étude de cas par commission	44
7.2.1	Commission fédérale pour les questions familiales (COFF).....	44
7.2.2	Commission fédérale pour la lutte contre le bruit (CFLB).....	49
7.2.3	Commission fédérale des migrations (CFM)	54
7.2.4	Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP).....	60
7.2.5	Commission fédérale contre le racisme (CFR).....	66
7.2.6	Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC).....	72
7.2.7	Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo)	77
7.2.8	Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID)	82
7.2.9	Commission suisse pour l'UNESCO (CSU)	87
7.3	Acronymes et abréviations	93

7.1 Questions évaluatives et responsabilités pour y répondre

Légende : ● : Responsabilité principale de la réponse à la question ; ○ : Contribution à la réponse à la question

Critères spécifiques		Res-ponsa-bilité	Éléments d'appréciation/indicateurs
TK1c	Utilisation appropriée des commissions	○	-
TK2a	Qualité appropriée des prestations fournies	●	<p>a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?</p> <p>b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?</p> <p>c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?</p> <p>d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.</p> <p>e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.</p> <p>f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.</p>
TK2b	Légitimité des prestations fournies	●	<p>a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.</p> <p>b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.</p> <p>c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.</p> <p>d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).</p>
TK2c	Opportunité de l'attribution de mandats externes	●	<p>a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.</p> <p>b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.</p> <p>c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.</p> <p>d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.</p>
TK3c	Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat	●	<p>a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.</p> <p>b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).</p>
TK4a	Réflexion appropriée sur les prestations de conseil	●	<p>a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.</p> <p>b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.</p> <p>c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.</p>
TK4b	Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental	●	<p>a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.</p> <p>b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.</p>
TK4c	Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations	●	<p>a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.</p>
TK5a	Externalisation de l'exécution des tâches	○	<p>a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.</p> <p>b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.</p>

7.2 Profil et étude de cas par commission

7.2.1 Commission fédérale pour les questions familiales (COFF)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Mise en œuvre : la COFF développe des perspectives en matière de politique familiale, élabore des propositions concrètes de mise en œuvre et prend position sur des projets de politique familiale.
- b. Coordination : elle veille aux échanges techniques entre l'administration publique et les différentes organisations actives dans le domaine de la politique familiale.
- c. Information : la COFF informe et sensibilise le public sur les conditions de vie des familles en Suisse.
- d. Recherche : la COFF met en évidence les lacunes de la recherche. Elle encourage, recense et évalue les travaux de recherche. Sur la base de leurs résultats, elle développe des perspectives de politique familiale et suggère des mesures de mise en œuvre.

II. Création

1995

III. Références légales⁵⁰

-

IV. Rattachement

OFAS/ DFI

V. Membres

Nombre

15 membres nommés sur 15 membres admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- Hautes écoles
- Représentants société civile
- Indépendants

VI. Représentante(s) et représentant(s) de l'administration

- Représentantes et représentants OFAS, OFS et Bureau de l'égalité (voix consultative)

VII. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 41 815	14%
Charges du secrétariat	CHF 218 583	73%
Autres dépenses	CHF 40 215	13%
Total des dépenses	CHF 300 582	100%

⁵⁰ Sont mentionnées les références légales, dans lesquelles la commission correspondante est citée.

B. Étude de cas

I. Prestations principales identifiées

- Formulation de recommandations et publication d'études
- Publication de prises de position, de Policy briefs et d'actualités
- Organisation de colloques (Forum Questions familiales)
- Rencontre annuelle pour les référents cantonaux et experts pour les questions familiales

II. Réponses aux questions d'évaluation

TK2a Qualité appropriée des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations de la COFF sont justifiées et conformes au mandat. La commission définit et publie des thèmes prioritaires pour chaque législature. Les décisions sont le fruit de discussions au sein de la commission (recherche de consensus) et sont documentées.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Les prestations semblent être adaptées en fonction du public cible au vu de la diversité des formats et des contenus. Cependant, il n'est pas aisé de répondre à la question de l'adéquation des prestations fournies avec les besoins des publics cibles, sans un sondage auprès de ceux-ci. Ce que l'on peut dire est que le public cible est défini de manière systématique en amont de chaque communication formelle. L'effet visé par les activités et prestations est indéniablement auprès de l'administration fédérale. Cependant, l'atteinte de cet impact passe souvent par la mobilisation d'autres parties prenantes pour qu'elles apportent leur soutien à différents dossiers pour les faire avancer, approche mise en œuvre par la COFF et d'autres commissions.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Les prestations sont généralement fournies dans les délais (fixés normalement en interne, sauf pour les prises de position) et en adéquation avec les besoins de l'administration selon les données à disposition.
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	Un potentiel d'amélioration en termes de qualité des prestations existe selon certaines personnes consultées. La qualité et la quantité des prestations et la tenue des délais dépendent essentiellement des disponibilités, des compétences, du rythme des séances, des contraintes de traduction et probablement aussi de la motivation des parties prenantes impliquées.
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	Sur la base des informations à disposition, il est difficile d'établir que les prestations correspondent pleinement à un besoin de l'administration. La question se pose comment interpréter la forte participation de l'administration à la commission peut être un indicateur pour la pertinence de ces prestations pour l'administration. De plus, les liens avec les administrations cantonales, la société civile et, dans une moindre mesure le grand public, semblent être un facteur à prendre en compte dans l'évaluation de cette pertinence. Une force de la COFF est de se saisir de nouveaux thèmes (p.ex. congé parental) et les porter à l'attention de l'administration fédérale, du parlement et des parties prenantes concernées.
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	A la question si les prestations de la COFF conduisent à moins de mandats pour l'administration, la réponse de l'administration est équivoque. Ceci provient notamment du manque d'étude approfondie à ce sujet, et du fait que la COFF s'attèle à des thèmes différents que l'OFAS de par son mandat, sa composition et sa liberté d'action.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Tant l'analyse documentaire que les réponses reçues indiquent que la COFF ne conseille pas de manière permanente, au sens étroit du terme, le Conseil fédéral ou l'administration, aussi parce qu'elle ne reçoit pas de demandes formelles au-delà du mandat donné par l'acte d'institution. Cependant, elle amène clairement de nouvelles impulsions et des perspectives différentes, ensuite prises en compte dans les processus administratifs et décisionnaires.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	L'analyse documentaire, les réponses reçues et les dossiers analysés montrent que les activités de la COFF sont en adéquation avec l'acte d'institution.
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	Sur la base des informations examinées, la COFF communique selon les canaux usuels en adéquation avec l'acte d'institution, tout en sachant que la frontière vers des positions perçues comme de nature politique est ténue. Des communiqués de presse de la COFF sont régulièrement relayés sur le site de l'OFAS, ce qui indique une consultation préalable avec cet office.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Le débat de fond a lieu entre les membres, dont les points essentiels sont généralement documentés dans les procès-verbaux. Il faut relever certains documents sont signés par le secrétariat uniquement (par exemple « Consultation relative à la révision du code civil Mesures de lutte contre les mariages avec un mineur » ⁵¹).

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	La COFF attribue des mandats en étroite collaboration avec l'OFAS. Même si la responsabilité est du ressort de la commission, on peut conclure qu'un cadre est posé par l'OFAS en accord avec ses règlements internes et que des éventuels doublons sont également évités.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Voir TK2c/a : les mandats sont financés par le budget dédié à la COFF et non celui de l'OFAS
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	L'apport d'une valeur ajoutée aux mandats attribués par la commission est réel et documenté.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Des résultats d'au moins deux études mandatées par la COFF ont été utilisés par l'administration. L'administration indique qu'il est possible que les mandats octroyés par la commission diminuent ceux que l'OFAS attribue.

⁵¹ COFF, « Prise de position du 21.10.2021 relative à la révision du code civil, mesures de lutte contre les mariages avec un mineur », > Prises de position > Actuel, <https://ekff.admin.ch/fr/prises-de-position/actuel> (état 16.02.2022)

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	Une participation strictement nécessaire est difficile à définir dans ce contexte avec celle de trois offices aux réunions (OFAS, OFS, Bureau de l'égalité), qui participent avec une voie consultative et qui ne prennent pas part aux groupes de travail. L'OFAS informe plus particulièrement sur les affaires fédérales.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Les coûts du secrétariat (73% des coûts totaux sur 2018-2020) peuvent sembler importants, mais il faut tenir compte du fait qu'il s'agit d'un secrétariat scientifique. Pendant la même période, les indemnités des membres représentaient 14% des coûts totaux.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Le public cible des prestations au sein de l'administration fédérale n'est pas univoque, vu que l'administration n'a pas de responsable dédié aux affaires familiales. Les destinataires auprès des autorités cantonales et de la société civile semblent plus clairs.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Il existe un échange étroit entre la commission et les unités administratives, en particulier avec l'OFAS. Le fait qu'il n'existe pas d'unité responsable de la politique familiale dans l'administration complique les échanges de prestations.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	L'administration possède les connaissances nécessaires. Il est possible qu'elle ait une vue plus factionnée vu qu'il n'existe pas d'unité administrative dédiée à la famille.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Certains rapports de la COFF sont cités officiellement dans des documents de l'OFAS.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Voir point précédent.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	Étant donné que l'administration ne fait pas de demandes à la COFF, la justification de la non-utilisation des prestations n'est pas pertinente.

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	L'externalisation en particulier de la rédaction des Policy Briefs et probablement aussi de l'organisation du Forum reviendrait vraisemblablement plus cher que la solution actuelle, car les prestations fournies par les membres devraient être rémunérées au prix du marché. De plus, les thèmes des briefs et du Forum sont également définis en fonction des compétences disponibles au sein de la commission et le mandataire externe devrait d'abord s'approprier les positions et sensibilités de la commission. En outre, la réalisation par des externes changerait la nature de la prestation, en lui enlevant « l'esprit » propre à la COFF. Par exemple, les Policy brief sont discutés et enrichis dans la commission, avec en même temps l'avantage d'être porté par une seule personne avec les auteurs portant la responsabilité du contenu. Ce dernier point est perçu comme limitant le nombre et la profondeur des discussions nécessaires pour valider la publication qui n'engage que ses auteurs, mais qui néanmoins porte le logo de la COFF. Une revue de littérature semble pouvoir être réalisée plus facilement à des tiers.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Techniquement, les cahiers des charges des Policy brief pourraient être facilement définis pour un appel d'offre, étant donné que quatre d'entre eux ont déjà été publiés et qu'un guide sommaire existe. Cependant, l'appréciation et la valeur ajoutée apportées par la commission sont difficilement spécifiables.

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Hoch	Nadine	Secrétariat	Responsable du Secrétariat scientifique	OFAS	DFI
Wyden Guelpa	Anja	Présidente (anc.)	Indépendante		
Bonoli	Giuliano	Vice-président	Professeur		UNIL
Guggisberg	Dorothee	Membre	Directrice		HSLU
Stampfli	Marc	Référent administration fédérale	Responsable du Secteur Questions familiales	OFAS	DFI

7.2.2 Commission fédérale pour la lutte contre le bruit (CFLB)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Évaluation des effets de l'exposition au bruit et aux vibrations sur la santé et le bien-être de la population, notamment sous la forme de relations exposition-effet ;
- b. Conception de méthodes d'évaluation et valeurs limites d'exposition au bruit et aux vibrations ;
- c. Évaluation des effets à moyen et à long terme des nuisances sonores sur le développement du territoire et de l'urbanisation ;
- d. Évaluation de mesures pour la préservation et promotion des zones calmes, protection de la tranquillité ;
- e. Évaluation des coûts de la pollution sonore ;
- f. Analyse des effets de la législation sur le bruit, identification de nouvelles ;
- g. Identification des problèmes de bruit et les besoins de recherche correspondants.

II. Création

1975

III. Références légales

-

IV. Rattachement

OFEV/ DETEC

V. Membres

Nombre

14 membres nommés sur 15 membres admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

Multidisciplinaire : ingénieurs, acousticiens, sociologue, physicien, chronobiologiste, économiste, juristes, médecin, expert en aménagement du territoire, épidémiologiste, psychologue.

VI. Représentante(s) et représentant(s) de l'administration

Chef de la Division Bruit et RNI (voix consultative)

VII. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 39 000	63%
Charges du secrétariat	CHF 12 000	19%
Autres dépenses	CHF 10 939	18%
Total des dépenses	CHF 61 938	100%

B. Étude de cas

I. Prestations principales identifiées

- Formulation de recommandations internes et externes, et publication d'études
- Contribution à des rapports du Conseil fédéral (p.ex. en réponse à la 16.3529 Motion Flach)
- Travaux méthodologiques (p.ex. pour la fixation des valeurs limites)

II. Réponses aux questions d'évaluation

TK2a Qualité appropriée des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations sont justifiées pour les raisons suivantes : toutes s'inscrivent dans l'acte d'institution et trouvent leur origine soit dans une demande de l'OFEV soit dans un processus consultatif interne. En outre, les décisions concernant les prestations et le travail de la commission sont documentées dans les rapports d'activité bisannuels et dans divers rapports publiés sur le site internet. Les deux réalisations les plus marquantes de la période examinée sont la contribution à la mise en œuvre de la motion Flach et le rapport sur les valeurs limites pour le bruit du trafic routier, ferroviaire et aérien publié en décembre 2021.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Les prestations semblent adaptées aux différents publics cibles, même si elles sont peu différenciées en termes de forme, si ce n'est pour les communiqués de presse adaptés pour les médias. Les publications et recommandations s'adressent avant tout à l'OFEV et d'autres unités du DETEC, aux spécialistes chargés de la mise en œuvre, en particulier dans les cantons, ainsi qu'au Conseil fédéral, par exemple pour le rapport sur les valeurs limites.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Les délais sont tenus lorsque les demandes viennent de l'extérieur comme pour la motion Flach. Ces mêmes délais sont gérés avec plus de flexibilité lorsqu'ils sont définis en interne comme pour le rapport sur les valeurs limites, dont la rédaction a débuté en 2018 avec des travaux préparatoires dès 2006, et qui a eu deux ans de retard sur le calendrier prévu avec une dernière année étant consacré à la traduction et à la préparation du lancement. L'administration aurait souhaité que ce rapport soit prêt plus tôt.
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	La qualité des prestations est qualifiée de très élevée par l'administration.
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	Les prestations correspondent pleinement à un besoin de l'administration étant donné que la majorité des demandes viennent de sa part et qu'elle n'a pas la capacité de fournir de telles prestations en interne (exemple : réponse Motion Flach). D'autre part, la commission définit aussi elle-même des thèmes en présence d'un représentant de l'administration sans droit de vote (exemple : rapport sur les valeurs limites et thèmes à venir). Toutes les prestations de la commission ont été utilisées, si ce n'est un rapport sur les vibrations qui n'a pas rencontré l'intérêt souhaité au niveau de l'administration.
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	Voir TK5a

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Les prestations correspondent à un conseil permanent du Conseil fédéral et de l'administration, ce que prouve la documentation et les réponses des personnes consultées.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Toutes les prestations tombent dans le mandat défini dans l'acte d'institution sur la base de la documentation analysée et des entretiens.

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	La communication publique correspond aux exigences posées par l'acte d'institution (point 6). Celle-ci se fait généralement par voie de communiqués de presse ou dans des circonstances exceptionnelles telles que la publication du rapport sur les valeurs limites, par une conférence de presse, à chaque fois en étroite collaboration avec le DETEC. Sur le site sont en outre publiés certains rapports, des prises de position et les rapports d'activité bisannuels.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Les débats de fond se déroulent entre les membres de la commission et sont régulièrement documentés dans les procès-verbaux, de même que les décisions correspondantes. Le secrétariat scientifique joue un rôle qui dépasse largement celui de soutien administratif. Le secrétaire assure d'une part les tâches organisationnelles et d'autre part la coordination et la rédaction de certains rapports (p.ex. celui sur les valeurs limites), en tant que collaborateur scientifique de l'OFEV.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Les mandats externes de la commission sont justifiés vis-à-vis de l'administration, étant donné que ceux-ci passent par le budget de l'unité administrative de référence. Celle-ci réserve généralement une enveloppe de cent mille francs pour la commission. L'utilisation de ce budget est débattue en plénière. A noter, qu'au vu du nombre restreints d'experts dans le domaine, il est arrivé que des institutions employant des membres de la commission remportent des mandats dans le domaine.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	La commission n'a pas de budget pour les mandats externes, mais peut faire des propositions à l'OFEV. Les mandats d'experts sont donc budgétés par l'unité administrative de référence, la Division Bruit et RNI.
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	La commission apporte une valeur ajoutée importante, car les études sont souvent mandatées pour établir une base de connaissances sur laquelle la commission peut ensuite s'appuyer pour la suite de ses travaux, notamment pour le rapport sur les valeurs limites et la motion Flach.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Les mandats de la commission passent par le budget de l'OFEV et diminuent le nombre de mandats octroyés par l'OFEV.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	Le chef de la Division Bruit et NIS de l'OFEV participe systématiquement à toutes les séances de la commission mais n'a pas de droit de vote. Cette participation est considérée comme essentielle par les deux parties. D'autres membres de l'administration peuvent être amenés à participer en tant qu'invités sur une base ad hoc.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Sur la période 2018-2020, les indemnités des membres représentaient en moyenne 63% des coûts totaux.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Au sein de l'administration, les prestations s'adressent à l'OFEV et à d'autres services du DETEC. De manière plus large, elles s'adressent au Conseil fédéral, comme dans le cas du rapport sur les valeurs limites.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Des échanges réguliers ont lieu entre la commission et l'administration que ce soit dans le cadre des séances ou en marge de celles-ci.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	Les données récoltées indiquent que l'administration possède les connaissances nécessaires pour l'interprétation des résultats.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Les informations et recommandations de la commission sont intégrées dans le travail conceptuel de l'administration. Tant les recommandations du rapport sur les valeurs limites, que l'administration devra traiter, que les contributions à la mise en œuvre de la motion Flach reprises dans l'avant-projet de loi en sont des exemples.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Les informations et recommandations de la commission sont intégrées dans des décisions qui sont également mises en œuvre. En témoignent les recommandations du document de position - Lutte contre le bruit et aménagement du territoire ⁵² , qui ont été intégrées, et ont fait autorité en matière de stratégie à suivre, dans le sens que leur contenu est maintenant mis en œuvre.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	L'administration n'a pas exclu explicitement de prestations du mandat. Dans un cas donné en exemple, elle n'a pas utilisé un rapport sur les vibrations par manque d'intérêt de l'administration, apparemment pour des raisons politiques.

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Des mandats externes sont déjà octroyés via le budget de l'OFEV. Davantage de travaux ne pourraient être externalisés, soit parce que l'approche multidisciplinaire de la commission ne pourrait être répercutée, soit parce que des connaissances à la fois spécifiques et multidisciplinaires sont nécessaires comme pour la rédaction du rapport sur les valeurs limites.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Voir point précédent

⁵² CFLB, « Document de Position - Lutte contre le bruit et aménagement du territoire », > Documentation > Rapports, <https://www.eklb.admin.ch/fr/documentation/rapports> (état 16.02.2022)

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Brink	Mark	Secrétariat	Secrétaire scientifique et collaborateur scientifique	OFEV	DETEC
Wunderli	Jean-Marc	Président	Chef du Service Acoustique / Réduction du bruit		EMPA
Thomann	Georg	Membre	Chef de la Division à l'Office de la nature et de l'environnement des Grisons		Canton GR
Walker	Urs	Référent administration fédérale	Chef de la Division Bruit et RNI	OFEV	DETEC

7.2.3 Commission fédérale des migrations (CFM)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. La CFM s'occupe de questions sociales, économiques, culturelles, politiques, démographiques et juridiques. questions juridiques qui découlent du séjour des étrangers. étrangers, y compris les requérants d'asile, les réfugiés reconnus et les personnes admises à titre provisoire. des personnes admises (art. 58 al. 2 LEI⁵³ ; art. 20 al. 1 OIE).
- b. Elle collabore avec les autorités compétentes de la Confédération, des cantons et des communes, les services cantonaux et communaux des étrangers et les commissions des étrangers et les organisations non gouvernementales actives dans le domaine de l'intégration. (art. 58, al. 2 LEI).
- c. Elle participe à l'échange international d'opinions et d'expériences (art. 58, al. 2 LEI).
- d. Elle coordonne son activité avec d'autres commissions fédérales (art. 20 al. 2 OIE).
- e. Elle peut publier des avis, des recommandations et des travaux de base en rapport avec la situation particulière des étrangers (art. 1 OIE).
- f. La CFM peut assumer des fonctions d'intermédiaire entre les organisations actives dans le domaine de l'intégration et les autorités fédérales (art. 23 OIE).
- g. La CFM est habilitée à demander l'octroi de contributions financières (art. 55 LEI).
- h. demander de telles contributions et prendre position sur les demandes reçues à cet effet (art. 58 al. 4 LEI).
- i. Le Conseil fédéral peut attribuer d'autres tâches à la CFM (art. 58, al. 5 LEI).

II. Création

2008

III. Références légales

Art. 100b, Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI ; 142.20) ; Section 4, Ordonnance sur l'intégration des étrangers (OIE ; 142.205).

IV. Rattachement

SEM/DFJP

V. Membres

Nombre

29 membres nommés sur 30 membres admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- Hautes écoles
- Représentants de communautés religieuses
- Experts de la migration et domaines associés
- Représentants cantons, communes, ONG
- Partenaires sociaux (UNIA, USAM, UPS)
- Représentants des personnes issues de la migration, dont des non-suisse

⁵³ Les articles cités dans l'acte d'institution de 2015 se réfèrent à la version de la LEI en vigueur à ce moment-là. Dans la version actuelle de la LEI, les tâches de la CFM sont décrites dans l'art. 100b.

VI. Représentante(s) et représentant(s) de l'administration

- Invités en fonction des dossiers (avec voix consultative)

VII. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 164 333	13%
Charges du secrétariat	CHF 944 400	76%
Autres dépenses	CHF 129 667	11%
Total des dépenses	CHF 1 238 400	100%

B. Étude de cas**I. Prestations principales identifiées**

- Formulation de recommandations et publication d'études
- Rédaction du magazine terra cognita
- Publication de prises de position, d'actualités et de matériel multimédia
- Gestion de programmes avec octroi de contributions projet
- Mise à disposition d'information grand public relatives à la nationalité, la citoyenneté, l'immigration, la fuite et l'asile ainsi qu'en relation avec l'identité et la cohésion
- Organisation d'une journée annuelle

II. Réponses aux questions d'évaluation**TK2a Qualité appropriée des prestations fournies**

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations de la commission sont justifiées. Au début de chaque législature, la commission fixe des thèmes prioritaires annuels. Ceux-ci sont ensuite déclinés dans les activités et publications suivantes : congrès annuel ; journée terrain ; terra cognita ; journée des migrants de l'ONU (conférence de presse) ; études ; contenu en relation avec la politique migratoire ; recommandations (sont élaborées par des groupes de travail et adoptées par le plénum) ; rapport annuel. Également est établi une planification annuelle sur la base des thèmes et de l'agenda politique.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Au vu de l'intensité de ses activités de communication et de l'étendue de sa palette de prestations, il est adéquat de considérer que les prestations de la commission sont généralement adaptées et appropriées pour les publics visés. Une question a émergé, si le format plutôt académique de Terra cognita était adapté au public visé. La commission communique dans une variété de formats : études scientifiques, recommandations, prise de position, livre, publications diverses, vidéos, événements, médias, podcast.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Fixés en grande partie par la commission, les délais sont tenus grâce à une planification appropriée et à un suivi attentif du secrétariat. Il peut arriver que la commission ne puisse pas réagir suffisamment rapidement pour des questions de ressources et de rythme de réunions.
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	Certaines prestations, comme le rapport lié au partenariat migration avec le Nigéria, ne sont pas considérées de qualité suffisante par le SEM pour amener une vraie valeur ajoutée.

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	Actuellement, les prestations de la commission ne correspondent que partiellement aux besoins de l'administration selon celle-ci. Les raisons suivantes ont été avancées : <ul style="list-style-type: none"> - l'administration est aujourd'hui beaucoup plus ouverte et en dialogue direct avec les institutions scientifiques, les ONG et la société civile. Ainsi elle peut intégrer leurs points de vue sans devoir recourir à la commission; - la commission élabore des produits trop partiels, donc peu utiles à l'administration. Cela est dû notamment à sa composition qui n'est pas assez représentative, avec par exemple une représentation insuffisante des fractions de la population critique envers la migration. Pour cette raison, le dialogue entre migrants et la société d'accueil, sous la forme débat entre parties à priori opposées, n'y a pas lieu ; - la commission possède des compétences différentes de l'administration fédérale, dont la pertinence peut varier en fonction du contexte.
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	Sur la base des points précédents, il est peu probable que les prestations de la commission réduisent le nombre de mandats octroyés à des bureaux externes par l'administration.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Si les prestations correspondent à un conseil permanent est une question de point de vue. Aujourd'hui, selon certains entretiens, le SEM n'attend pas de prestations de conseil de la commission. Cependant, une grande partie des activités de la commission touche des activités liées au SEM.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Toutes les prestations tombent dans le mandat défini dans l'acte d'institution sur la base de la documentation analysée et des entretiens. A noter que l'acte d'institution est formulé de manière très large. De plus, la commission ne se considère pas être une commission d'experts à fort composante académique, mais plutôt une commission qui intègre aussi des expertises et points de vue de membres issus de la migration (point 5 de l'acte d'institution).
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	Les éléments communiqués sur le site de la commission correspondent bien au cadre donné par l'acte d'institution. La communication fait l'objet d'une démarche construite et proactive avec une personne du secrétariat responsable de sa coordination. Il faut relever un point d'attention relatif aux prises de position via les médias et aux attentes de l'administration en termes de réserve nécessaire, dont l'appréciation par l'administration et la commission peut être divergente, que ce soit ex ante ou ex post. Dans le cas du rapport de la commission sur le partenariat migration avec le Nigéria, il n'est pas clair pourquoi sa publication a été retardée, alors que le document était prêt, plutôt que d'être publié comme prévu en amont des débats du parlement sur le message relatif à la coopération internationale. La question se pose sur quelle base cette décision a été prise.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Les débats de fond se déroulent entre les membres de la commission, en plénière. Ces discussions sont préparées dans le cadre des réunions mensuelles de la présidence et du secrétariat, et, dans certains cas, de groupes de travail ad hoc. Il est intéressant de noter que la commission a développé des principes internes de décision et de fonctionnement. Ceux-ci permettent d'une part de ne pas rediscuter de principes précédemment agréés et aussi à la présidence de prendre certaines décisions le cas échéant. Essentiellement, les membres participent aux réunions, à des événements externes pour représenter la commission et donnent des interviews média. Le travail du secrétariat scientifique concerne clairement aussi le contenu.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Les mandats sont justifiés vis-à-vis de l'administration.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Les mandats sont décomptés dans le budget propre de la commission, sauf ceux concernant l'évaluation de sa propre activité dans le cadre de l'octroi de contributions, qui passent par le budget du SEM.
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	La commission apporte une valeur ajoutée aux études externes. Les questions et l'approche sont définies par la commission. Les résultats sont matière à débat et servent de base pour les recommandations, également discutées au sein de la commission.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Les données récoltées ne permettent pas de dire si les mandats attribués par la commission ont un impact sur le volume de mandats attribués par le SEM à des bureaux externes.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	Généralement un représentant de l'administration, souvent différent, participe à chaque séance, comme prévu dans l'ordonnance, avec en principe une présentation sur un sujet d'actualité. L'octroi des contributions est également discuté avec l'office.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	La majeure partie des coûts est occasionnée par le secrétariat scientifique avec 76% sur une moyenne 2018-2020 des coûts totaux. Les indemnités des trente membres représentent 13% des coûts. Les fonds pour les contributions projets font partie intégrante du budget du SEM et sont signés par celui-ci.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Au sein de l'administration, les prestations sont clairement destinées en premier lieu au SEM, mais incluent aussi d'autres offices.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Les échanges sont réguliers et semblent très bons au niveau opérationnel. Sur certaines thématiques des discussions de fond s'engagent avec le SEM, ce qui est apprécié par la commission : s'il n'y avait pas de CFM, il n'y aurait pas d'aiguillon externe auprès de l'administration. La perception de la valeur ajoutée des échanges avec la commission au niveau de la direction du SEM est nettement plus mitigée.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	L'administration possède les connaissances nécessaires.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	<p>Les travaux de la commission sont pris en compte par l'administration et les membres du parlement.</p> <p>Administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour un examen global de la problématique des sans-papiers. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat de la Commission des institutions politiques du Conseil national du 12 avril 2018 (18.3381) ⁵⁴: une dizaine de citations des rapports de la CFM rapport « Les sans-papiers en Suisse en 2015 » et « Personnes sortant du système d'asile : profils, itinéraires (ou échappatoires), perspectives » ; prise de position écrite de la CFM en annexe. <p>Exemples récents:</p> <ul style="list-style-type: none"> - postulat 21.3731 Atici⁵⁵ : « La Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales, la Conférence suisse des institutions d'action sociale et l'Union des villes suisses, avec le soutien de la Commission fédérale des migrations, de la Croix-Rouge suisse et de la Société suisse d'utilité publique, ont déjà commandé une étude sur cette question ». - motion 21.3711 du Groupe des vert.e.s⁵⁶ : « Les demandes de la Commission fédérale des migrations (CFM) et de l'Organisation suisse d'aide aux réfugiés (OSAR) ont également été prises en considération. »
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	<p>Il n'est pas facile d'apprécier dans quelle mesure les recommandations sont prises en compte. Par le passé, la commission considère avoir contribué de manière significative à l'évolution de la politique vis-à-vis des sans-papiers (voir aussi la réponse du Conseil fédéral à la motion 18.3381 citée au point précédent), et aujourd'hui à celle pour la naturalisation facilitée pour les étrangers de la troisième génération.</p> <p>Dans son rapport de 2017 sur la restructuration du domaine de l'asile⁵⁷, la commission avait formulé des recommandations par rapport au personnel en charge de la gestion et de la sécurité (recommandation 4). Celles-ci ne semblent pas avoir été prises pleinement en compte.</p>

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	<p>Ceci s'est produit par rapport à la situation dans les centres de demandeurs d'asile. La commission a fait des recommandations en lien avec la séparation des fonctions de surveillance et d'accompagnement, ainsi qu'à la nécessité d'un processus d'interview renforcé à mettre en place. Elle a également rendu attentive les autorités que cette responsabilité était de son ressort. La recommandation n'a pas été prise en compte par le SEM.</p>

⁵⁴ « Pour un examen global de la problématique des sans-papiers. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat de la Commission des institutions politiques du Conseil national du 12 avril 2018 (18.3381) ; sous Postulat 18.3381 Justin Piller, <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20183381> (état 16.02.2022)

⁵⁵ Postulat 21.3731 Atici, <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20213731> (état 16.02.2022)

⁵⁶ Motion 21.3711 Groupe des Vert-e-s, <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20213711> (état 16.02.2022)

⁵⁷ CFM, « Restructuration du domaine de l'asile », 26.09.2017, > Publications > Recommandations, <https://www.ekm.admin.ch/ekm/fr/home/dokumentation/empfehlungen.html> (état 16.02.2022)

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Davantage de prestations peuvent difficilement être externalisées, essentiellement à cause de la valeur ajoutée apportée par la commission au vu de sa composition. De plus, une telle externalisation coûterait plus cher à la Confédération selon la commission. Pour les projets, le SEM pourrait gérer l'octroi des contributions. Cependant, au vu des thèmes choisis, comme la participation politique accrue de personnes issues de la migration, cela serait plus difficile politiquement en termes de gestion par l'administration, également pour des projets transversaux, comme le « nouveau nous », à l'intersection de la migration et de la culture.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Voir point précédent

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Prodoliet	Simone	Secrétariat	Responsable du Secrétariat scientifique	SEM	DFJP
Leimgruber	Walter	Président	Professeur		UNIBAS
Piguet	Etienne	Vice-président	Professeur		UNINE
Gattiker	Mario	Référent administration fédérale	Secrétaire d'État	SEM	DFJP

7.2.4 Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie (CFP)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Conseil à l'administration fédérale en matière de préparation et de gestion des pandémies
- b. Conseil pour la mise à jour et la révision du plan suisse de pandémie.
- c. Évaluation de la situation épidémiologique pendant les phases interpandémiques, pendant les phases de menace et pendant les phases pandémiques. Élaborer une évaluation intégrale de la situation et des risques en tenant compte de toutes les informations nationales et internationales pertinentes disponibles.
- d. Contribution à l'élaboration de recommandations pour la prévention générale, la stratégie de vaccination et le traitement de la grippe saisonnière.
- e. Proposition et éventuellement aide à l'élaboration de recommandations pour la stratégie de vaccination et pour l'utilisation de médicaments antiviraux en collaboration avec la Commission fédérale pour les vaccinations (CFV) et l'OFSP.
- f. Contribution à la demande de collaboration entre les nombreux partenaires et parties prenantes par le biais d'un échange d'informations.
- g. Préparation de documents communs et réseautage général ; conseil et soutien des autorités fédérales dans leurs prises de position, décisions et recommandations.
- h. Fonction de "casse de résonance" ("Sounding Board") : les principales parties prenantes sont représentées au sein de la commission, dont les positions peuvent être consultées à tout moment et dont les propositions consolidées garantissent l'acceptation et la qualité du plan de pandémie

II. Création

2011

III. Références légales

-

IV. Rattachement

OFSP/DFI

V. Membres

Nombre

14 membres nommés sur 15 membres admis selon l'acte d'institution

Profil des membres et des représentante(s) et représentant(s) de l'administration

- Experts issus des domaines de l'épidémiologie, des sciences naturelles, de la médecine, de la communication et d'autres disciplines importantes pour la préparation et la gestion en cas de pandémie

VI. Représentante(s) et représentant(s) de l'administration

- Représentante(s) et représentant(s) permanents des autorités fédérales suivantes, uniquement avec voix consultative:
 - o Pharmacie de l'armée,
 - o Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires,
 - o Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays,
 - o Institut de virologie et d'immunologie,
 - o Service sanitaire coordonné

VII. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 20 615	38%
Charges du secrétariat	CHF 32 885	62%
Autres dépenses	CHF 0	0%
Total des dépenses	CHF 53 501	100%

B. Étude de cas**I. Prestations principales identifiées**

- Offrir des conseils permanents pour la mise à jour du plan suisse de pandémie

II. Réponses aux questions d'évaluation**TK2a Qualité appropriée des prestations fournies**

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations de la CFP sont fondées, comme le montre l'analyse des documents et comme l'ont confirmé les entretiens. Tous les membres de la commission considèrent les prestations comme fondées ou plutôt fondées. Environ un tiers des personnes interrogées estiment toutefois que les prestations ne sont pas ou plutôt pas largement étayées. Les décisions résultent de discussions au sein de la commission (recherche de consensus).
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Les prestations se composent principalement de conseils/collaboration sur le plan de pandémie. Les discussions à ce sujet sont comprises par les responsables de l'administration et les résultats sont clairs et adaptés. <i>Le public cible du plan de pandémie n'est cependant pas en premier lieu l'administration fédérale, mais les cantons, les entreprises, etc. La présente analyse n'a pas pour but d'évaluer si ce plan est adapté aux différents niveaux.</i>
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	L'analyse des documents, les entretiens et l'enquête montrent que les prestations de la CFP sont fournies en temps utile, en général sur la base des planifications effectuées au début du mandat. L'implication de la CFP dans le travail sur le plan de pandémie améliore certes la qualité de ce dernier, mais allonge également le travail, notamment en raison du nombre limité de réunions et des ressources temporelles restreintes des membres de la commission.

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	Le travail de la CFP est jugé de bonne qualité par l'administration, par rapport à : - Appréciation autonome des thèmes ; - Insistance ponctuelle. La CFP renforce l'acceptation du plan de pandémie.
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	La CFP sert, conformément aux besoins de l'administration, d'organe d'expertise et de soutien pour la révision du plan de pandémie ainsi que de comité consultatif pour d'autres thèmes relatifs à la préparation à la pandémie. Les besoins changeants sont pris en compte et les prestations sont considérées par la majorité des membres comme plutôt actuelles à actuelles.
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	L'implication de la CFP dans l'élaboration et le remaniement du plan pandémie décharge en premier lieu l'OFSP, car il devrait sinon solliciter l'expertise d'une autre manière et individuellement, ce qui ne pourrait se faire à titre gracieux.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Comme le plan de pandémie est révisé de manière continue, il s'agit d'une consultation permanente. L'analyse de l'enquête menée auprès des membres de la commission le montre également : la CFP fournit des prestations régulières au Conseil fédéral et à l'administration. Les thèmes traités en marge, tels que les interventions parlementaires, sont également un point fort de la commission. Le caractère consultatif de la CFP est souligné par les interventions parlementaires.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Les trois dossiers examinés représentent des tâches telles qu'elles sont définies dans l'acte d'institution. Environ un sixième des membres interrogés par l'intermédiaire de l'enquête électronique ont toutefois indiqué que les prestations fournies par la CFP ne découlent pas toujours de l'acte d'institution. En ce qui concerne la crise du Covid, l'OFSP aurait pu, conformément à cet acte, impliquer la commission sous une autre forme qu'elle ne l'a fait : "Évaluation de la situation épidémiologique pendant les phases de menace et pendant les phases pandémiques. Élaborer une évaluation intégrale de la situation et des risques en tenant compte de toutes les informations nationales et internationales pertinentes disponibles". La science joue un rôle central, même si elle n'est pas explicitement mentionnée dans l'acte d'institution. La majorité des membres de la CFP sont des médecins, virologues, médecins cantonaux, etc. En outre, des personnes issues des domaines de l'éthique (y compris des scientifiques), de la communication, du droit et de l'industrie. Le premier groupe apporte certainement la composante scientifique, mais il est clair qu'il ne s'agit pas d'un comité purement scientifique, car la préparation (et la lutte) contre la pandémie comporte aussi de très nombreux aspects pratiques (logistique, communication, etc.), où l'on peut moins parler de science.
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	Il n'y a pas d'information du public par la commission, même si cela serait possible de manière ponctuelle. Cela correspond aux directives. Une communication plus active, conforme aux directives, pourrait être discutée à l'avenir.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Le secrétariat joue un rôle clé dans la préparation des réunions en collaboration avec la présidente. Le secrétariat est en fin de compte porteur de connaissances de nature institutionnelle (ce qui est possible et nécessaire pour le plan de pandémie dans la structure institutionnelle). Environ deux cinquièmes des membres interrogés considèrent que le secrétariat est plutôt ou pas du tout une force purement administrative. Sur le plan du contenu, le secrétariat fait preuve de retenue lors des réunions.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	La CFP n'attribue pas elle-même de mandats, ceux-ci sont mis en place par l'OFSP. Comme les deux sont responsables du plan de pandémie, il n'y a pas de distinction claire, comme le montre l'enquête, où la moitié des membres constate que la CFP donne des mandats isolés.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Non demandé
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	La CFP apprécie les résultats des mandats attribués par l'OFSP. Sous réserve du fait qu'il ne semble pas clair si c'est l'OFSP ou la CFP qui attribue un mandat, les membres interrogés s'accordent à dire que ceux-ci apportent une valeur ajoutée et que les résultats sont discutés et classés.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Aucun mandat n'a été attribué par la commission.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	Toujours 2 ou 3 représentants de l'OFSP, y compris le secrétaire. En outre, des invités occasionnels d'autres services fédéraux lorsqu'il s'agit du plan de pandémie. La participation de l'administration semble appropriée.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Les frais de secrétariat sont bas et se limitent probablement à la préparation des réunions et à la rédaction des procès-verbaux, mais pas au traitement des contributions issues des réunions. Il est extrêmement difficile de délimiter les frais de secrétariat.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Clarté majoritairement présente. Si ce n'est pas clair, le secrétariat se charge de le clarifier.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Il existe un échange étroit entre la commission et les unités administratives. La majorité des membres de la commission ont également indiqué, lors de l'enquête, qu'ils recevaient un feedback de l'administration sur les prestations fournies.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	L'administration délibère sur les résultats des discussions de la commission, même si tout n'est pas repris dans le travail de l'administration.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	L'administration ne dispose pas de la même expertise que la commission (sinon celle-ci serait superflue), l'OFSP dispose d'une vue d'ensemble et les résultats peuvent être classés.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Les résultats des prestations de la commission sont discutés avec l'administration. Ils sont apparemment aussi discutés à l'OFSP et intégrés dans des travaux, ce qui apparaît en principe dans le plan de pandémie.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	<p>La CFP joue un rôle central dans la révision du plan de pandémie, comme le prévoit l'acte d'institution. En cas d'événement (Covid), la CFP ou le groupe d'experts pour l'évaluation de la situation et des risques, composé de membres de la CFP, n'a pas joué de rôle de soutien de l'administration fédérale pour les questions stratégiques et opérationnelles. La CFP a plutôt été impliquée dans le suivi et le savoir-faire de certains membres a été utilisé de manière ponctuelle.</p> <p>Les appréciations divergent quant à la mesure dans laquelle la CFP aurait dû jouer un rôle plus central dans la lutte contre la pandémie. Du point de vue de l'OFSP, l'acte d'institution n'était pas assez précis et un rôle opérationnel n'a jamais été prévu. Pour des raisons de ressources, la CFP n'aurait pas pu jouer un rôle plus actif. Il semble que tous les membres ne partagent pas cette opinion et qu'il y ait eu des tentatives d'implication plus forte pendant la pandémie.</p> <p>La description des tâches dans la décision d'institution de la CFP laisse une marge d'interprétation, ce qui explique les différentes positions sur la question. En ce qui concerne la clarification du rôle de la CFP, l'OFSP est d'avis d'avoir précisé ce point le plus explicitement possible vis-à-vis de la commission et du public. Ce point de vue n'est pas partagé par tous les membres.</p>

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	<p>Seuls quelques aspects pourraient être externalisés, comme l'a montré l'enquête auprès des membres. La consultation au sein de la CFP permet de trouver un consensus d'experts (Sounding Board), ce qui ne pourrait pas être atteint par un mandat (ou éventuellement par plusieurs mandats, ce qui serait toutefois une question de prix). En outre, la CFP offre une grande flexibilité. La CFP soutient l'OFSP en premier lieu par des conseils lors de l'actualisation du plan de pandémie. Si la CFP n'existait pas, ces conseils devraient être obtenus d'une autre manière, sous forme de mandats ou non, ou l'OFSP devrait mettre ces ressources en place lui-même.</p> <p>En raison d'une expertise spécifique, on fait aussi appel directement à certains membres. Cela pourrait également se faire sans commission. La construction d'une commission facilite cependant cet accès.</p> <p>La caisse de résonance ne peut pas être achetée auprès d'un institut. Certains aspects, comme un mandat pour un concept de communication, pourraient tout à fait être spécifiés. La classification et le conseil devraient être assurés d'une autre manière.</p>
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	La caisse de résonance ne peut pas être achetée dans un institut. Certains aspects, comme un mandat pour un concept de communication, pourraient tout à fait être spécifiés. La classification et le conseil devraient être assurés d'une autre manière.

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Lehmann	Heinrich	Secrétariat	Collaborateur scientifique - Section Gestion de crise et collaboration internationale	OFSP	DFI
Iten	Anne	Présidente	Médecin adjointe		HUG Genève
Mathys	Patrick	Référent administration fédérale	Chef de la Section Gestion de crise et collaboration internationale	OFSP	DFI
Trachsel	Stefan	Référent administration fédérale	Chef du Bureau SSC	SSC	DDPS

7.2.5 Commission fédérale contre le racisme (CFR)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Elle effectue un travail de relations publiques, soutient et initie des mesures de prévention.
- b. Elle élabore des propositions et des recommandations de mesures contre le racisme.
- c. Elle participe en tant qu'unité administrative experte aux consultations des offices selon l'article 4 RVO. l'article 4 de l'OLOGA.
- d. Le Conseil fédéral ou les départements peuvent soumettre des problèmes particuliers à l'expertise de la commission.
- e. Elle prend position du point de vue de la protection contre la discrimination dans le cadre des rapports nationaux de la Suisse à l'intention des organes de traités des droits de l'homme.
- f. Elle analyse la discrimination raciale sous l'angle scientifique et d'un point de vue éthique.
- g. Elle analyse des faits concrets en Suisse ainsi que leurs conséquences individuelles et sociales pour la société.
- h. Elle collabore avec les autorités, les organisations et les milieux intéressés, qui s'occupent de discrimination raciale.
- i. Elle établit un rapport annuel sur ses activités et le transmet pour information au Conseil fédéral.

II. Création

1995

III. Références légales

-

IV. Rattachement

Secrétariat Général/DFI

V. Membres

Nombre

15 membres nommés sur 15 membres admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- Membres individuels
- Représentant de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)
- Représentant de la Conférence des évêques suisses (CES)
- Représentant de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP)
- Représentant des syndicats
- Représentant des employeurs
- Experts Islam, journalisme, droit, Sintés et Roms, Yéniches et gens du voyage, Juifs, politologue, Diaspora Africaine

VI. Représentante(s) et représentant(s) de l'administration

- Chef du Service de lutte contre le racisme

VII. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 39 972	7%
Charges du secrétariat	CHF 401 920	67%
Autres dépenses	CHF 157 927	26%
Total des dépenses	CHF 599 818	100%

B. Étude de cas**I. Prestations principales identifiées**

- Formulation de recommandations et publication d'études
- Publication de prises de position, d'actualités et de matériel multimédia et du périodique *Tan-gram*
- Alimentation d'un recueil de cas juridiques
- Consolidation de l'agenda politique du racisme
- Fourniture d'informations juridiques et de conseil dans le domaine
- Rédaction des rapports et des prises de position à l'intention d'organes internationaux tels que le CERD et l'ECRI
- Mise à disposition d'information grand public relatives à la discrimination raciale et le racisme

II. Réponses aux questions d'évaluation**TK2a Qualité appropriée des prestations fournies**

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations de la commission sont justifiées. Elles font partie des tâches courantes décrites dans l'acte d'institution, et sont également dans certains cas discutées en plénière. Les décisions concernant les thèmes à traiter sont documentées dans les procès-verbaux. De plus, la commission s'oriente par rapport à l'agenda politique ⁵⁸ par thèmes et à ses propres thèmes prioritaires ⁵⁹ , tous deux publiés sur son site internet. Finalement, de nombreux sujets sont discutés en plénière et documentés en détails, y compris les décisions correspondantes.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Les prestations semblent être adaptées aux publics cibles visés. Dans ce contexte, l'on peut noter l'intensité de ses activités de communication et de l'étendue de sa palette de prestations. Les prestations sont destinées à une large palette de publics : l'administration fédérale et cantonale, les personnes concernées par la loi, les minorités et ONGs, les médias, les experts, la communauté internationale et le grand public. La commission communique dans une variété de formats : études scientifiques, mise à disposition d'une base de données de cas juridiques, conversation avec les citoyens via le secrétariat, rapports internationaux, interventions télévisées ou médias sociaux.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Les prestations sont fournies dans les délais, grâce à une planification appropriée, une agilité et réactivité adéquate et au suivi attentif du secrétariat. La prise en compte de l'agenda politique et les contacts nombreux avec l'externe permettent également de fournir les prestations adéquate au bon moment, aussi pour qu'elles puissent être utilisées par l'administration fédérale.

⁵⁸ CFR, « Agenda politique du racisme et de l'antiracisme », > Agenda politique du racisme, www.ekr.admin.ch/prestations/f384.html (état 16.02.2022)

⁵⁹ CFR, « Thèmes prioritaires pour la période 2020-2023 », > Stratégie, www.ekr.admin.ch/la_cfr/f599.html (état 16.02.2022)

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	Les prestations sont évaluées comme très bonnes, sans que l'administration considère qu'il est nécessaire de communiquer des attentes en termes de qualité.
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	<p>Les prestations de la commission correspondent à un besoin implicite de l'administration à plusieurs titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La base de données des cas juridiques est largement utilisée par le OFJ et le DFAE par exemple ; - La commission est en capacité de créer des contacts pour l'administration vers des communautés spécifiques ; - Par sa proximité avec la société civile, la commission peut rendre attentive l'administration à des problématiques particulières, telles que l'importance de garder ouvertes les places d'accueil pour les communautés concernées ou l'impact du mouvement Black-LivesMatter aussi en Suisse ; - La commission prend en charge les réponses aux citoyens, par exemple qui se sentent victime de l'État, car plus indépendante; - La commission peut se montrer critique envers des services de l'administration, ce que le SLR peut plus difficilement ; - Les demandes médias sont généralement répondues par la commission, d'entente avec l'administration. Elle est plus libre et a une crédibilité particulière au vu de ses représentants de différentes communautés. <p>La commission souhaiterait que l'administration communique encore davantage ses besoins de manière proactive, voire la consulte plus souvent.</p>
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	Le fait que la commission se charge d'alimenter la base de données de cas et réponde à la majorité des demandes citoyens ou médias décharge le SLR. L'administration devrait peut-être engager une agence de relations publiques pour contacter certaines communautés, alors qu'actuellement elle peut passer par la commission.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Tant la documentation que les réponses des personnes consultées montrent que la commission conseille directement ou indirectement le Conseil fédéral et l'administration. Elle souhaiterait par contre être contactée plus souvent dans ce but et pense que l'administration manque ainsi des opportunités.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Toutes les prestations tombent dans le mandat défini dans l'acte d'institution sur la base de la documentation analysée et des entretiens. A noter que celle-ci a été actualisée en 2019.
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	Les nombreuses activités de communication de la commission correspondent a priori à l'acte d'institution. A cet effet, elle collabore étroitement avec le SLR pour assurer que tous les faits cités soient corrects et aussi avec le service de la communication du département pour les projets importants. Elle prend également garde à ne pas communiquer à des intervalles trop courts en amont d'événements politiques forts, comme les votations. La commission semble être consciente des réactions à composante politique, dont peut susciter sa communication.

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	<p>Des débats de fonds ont lieu entre les membres de la commission, la plupart du temps sur la base d'analyses et de documents préparés en amont par le secrétariat. Selon les circonstances, les travaux sont initiés soit par la commission soit par le secrétariat.</p> <p>Le secrétariat joue un rôle qui dépasse largement celui du soutien administratif. Certaines tâches, comme l'alimentation de la base de données de cas juridiques, sont définies dans l'acte d'institution de telle manière à ce qu'elles ne puissent être réalisées que par le secrétariat. En effet, au vu du volume de travail et probablement des compétences requises, le secrétariat engage chaque année un stagiaire académique juridique pour effectuer ce travail. Avec la présidente il gère en continu les demandes des médias. Il répond également aux demandes des citoyens, et prodigue des conseils juridiques si pertinent. Au vu de la nature continue et du volume de telles tâches ainsi que dans certains cas des compétences requises, elles semblent difficilement réalisables par les membres de la commission.</p> <p>Au vu de la disponibilité limitée des membres, la commission ne pourrait fonctionner sans un secrétariat scientifique de plusieurs personnes ni sans la possibilité d'attribuer des mandats externes. Le travail du secrétariat est loué de tous. A noter que certains membres sont aussi directement sollicités par l'administration, en particulier à cause des communautés auxquelles ils appartiennent.</p>

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Les mandats n'ont pas besoin d'être justifié vis-à-vis de l'administration dans le cadre du budget disponible à cet effet. Un des critères essentiels pour mandater une étude est que les données disponibles soient insuffisantes et que la commission ait besoin de ces informations pour ses travaux. De plus, une coordination étroite se fait avec le service référent.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Les mandats octroyés par la commission sont financés par son propre budget, qui à son tour est budgété au sein du budget global du SLR.
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	La commission amène clairement une valeur ajoutée. Tout d'abord, les mandats sont discutés et attribués par la commission. Ensuite, le secrétariat prend en charge le volet administratif et le suivi avec des membres de la commission dans le groupe d'accompagnement. Finalement, les recommandations sont discutées en plénière et intégrées dans le document final. Exemple : Racisme anti-Noirs. Analyse juridique sur le phénomène, ses enjeux et les mesures à prendre ⁶⁰ .
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	C'est le cas, par une bonne coordination entre les deux instances, notamment au niveau budgétaire. Selon les personnes interrogées, il n'y a pas de chevauchements entre les mandats donnés par la commission et ceux donnés par l'administration. Cette coordination est bénéfique également dans le sens que la commission peut commissioner des études plus critiques que l'administration.

⁶⁰ CFR, « Racisme anti-Noirs. Analyse juridique sur le phénomène, ses enjeux et les mesures à prendre, Synthèse de l'étude et recommandations de la CFR », 05.12.2017, > Publications > Études, <https://www.ekr.admin.ch/publikationen/f107/1320.html> (état 16.02.2022)

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	L'administration ne participe aux séances que sur invitation, donc quand c'est nécessaire, comme le montrent les procès-verbaux.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	La majeure partie des coûts est occasionnée par le secrétariat scientifique (67% des charges totales), avec les indemnités des membres représentant CHF 39 972 sur une moyenne 2018-2020 (7%).

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Les prestations s'adressent à la Confédération (en priorité au SLR, mais aussi au DPI, OFJ, OFCOM, DFAE) et aux cantons.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Les échanges sont étroits en particulier avec le SLR, et se font également avec d'autres services (DPI, OFJ, OFCOM, DFAE).
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	Pour les documents grand public, cela est clairement le cas. Pour des sujets plus complexes comme la lutte contre le racisme au niveau structurel, de l'avis de certains interlocuteurs, cela dépend de la familiarité avec le sujet pour les services au-delà de celui de lutte contre le racisme.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	<p>Les informations et recommandations sont prises en compte à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cas juridiques saisis par la commission sont directement utilisés par l'administration pour les rapports à des organes internationaux ou la réponse à des demandes parlementaires. Sur demande, le secrétariat prépare aussi des analyses ad hoc des cas juridiques. La question peut se poser pourquoi l'administration délègue cette tâche au secrétariat plutôt que de la faire elle-même. - Par exemple, si l'administration veut inviter la communauté noire à un événement ou établir un contact avec les gens du voyage étrangers, elle peut aller demander directement des contacts à la commission. <p>La création du portail pour la dénonciation du discours de haine sur le web est une prestation de la commission que l'administration ne voulait offrir, mais au développement duquel elle a contribué. Cela lui permettra de se faire une meilleure idée de la situation par rapport à d'éventuelles mesures à prendre sur la base d'un rapport à venir de l'OFCOM.</p>

<p>b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.</p>	<p>Il n'est pas toujours facile d'apprécier à quel point les recommandations sont prises en compte. Voici cependant deux exemples concrets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au vu de ses contacts privilégiés, la commission a fait remonter très rapidement l'impact de la fermeture éventuelles des aires d'accueil par les cantons dans le cadre des mesures COVID-19 sur les gens du voyage. Ceci a été pris en compte dans l'ordonnance en obligeant les cantons à garder ces aires ouvertes et à garantir la sécurité. - La consultation par l'armée par rapport à l'opportunité de renommer le plat « Reispfanne Zigeuner Art » pour cause de propos racistes qui a été mise en œuvre⁶¹. <p>D'autre part, la demande des communautés Yenisch, Siniti et Rom en 2013, soutenue par la CFR, d'être reconnu officiellement comme une minorité n'a pas été suivie par le Conseil fédéral⁶².</p>
--	--

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
<p>a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.</p>	<p>Cela arrive rarement, mais si c'est le cas, l'exclusion est dûment justifiée.</p>

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
<p>a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.</p>	<p>Il est difficile d'externaliser davantage de prestations pour des raisons d'efficacité, de connaissances, de compétences et d'agilité en phase avec l'orientation stratégique de la commission et l'aspect de consultation des parties prenantes est important. De plus, le sujet est très politique et demande un doigté particulier ainsi qu'un avis indépendant et crédible, ce qui serait plus difficile à atteindre avec des prestataires externes.</p>
<p>b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.</p>	<p>Les prestations relatives à la rédaction du magazine Tangram par exemple pourrait être suffisamment spécifiées, mais la question se pose, si son contenu sera autant en phase avec l'identité et l'indépendance de la commission avec une rédaction externe.</p>

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Wiecken	Alma	Secrétariat	Responsable du Secrétariat scientifique	SG	DFI
Brunschwig Graf	Martine	Présidente	Indépendante		
Refaeil	Nora	Vice-présidente	Indépendante		
Nobel	Venanz	Membre	Indépendant		
Galizia	Michele	Réfèrent administration fédérale, anc.	Chef du SLR, anc.	SG	DFI

⁶¹ Blick, «Armee streicht «Reispfanne Zigeuner Art» aus Bestand», 27.09.2021, <https://www.blick.ch/schweiz/wegen-rassimus-armee-streicht-reispfanne-zigeuner-art-aus-bestand-id16864854.html> (état 16.02.2022)

⁶² Swissinfo, « Jenische, Sinti und Roma in der Schweiz fordern mehr Anerkennung », 08.04.2014 (état 16.02.2022)

7.2.6 Commission des marchés publics Confédération-cantons (CMCC)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

1. La surveillance du respect des engagements internationaux de la Suisse en matière de marchés publics incombe à la Commission des marchés publics Confédération–cantons (CMCC). Celle-ci est composée à parts égales de représentants de la Confédération et de représentants des cantons. Le secrétariat est assuré par le SECO.
2. La CMCC assume notamment les tâches suivantes:
 - a. définir à l'intention du Conseil fédéral la position de la Suisse dans les organismes internationaux et conseiller les délégations suisses participant à des négociations;
 - b. promouvoir les échanges d'informations et d'expériences entre la Confédération et les cantons et élaborer des recommandations pour la transposition en droit suisse des engagements internationaux de la Suisse;
 - c. soigner les contacts avec les autorités de surveillance étrangères;
 - d. donner des conseils et, dans des cas particuliers, servir de médiateur lors de différends liés aux affaires visées aux let. a à c.
3. Lorsque des indices laissent penser que les engagements internationaux de la Suisse en matière de marchés publics sont violés, la CMCC peut intervenir auprès des autorités de la Confédération ou des cantons et les amener à clarifier la situation et, en cas d'irrégularités avérées, à prendre les mesures nécessaires.
4. La CMCC peut procéder à des expertises ou en faire effectuer par des experts.
5. Elle se dote d'un règlement interne. Celui-ci doit être approuvé par le Conseil fédéral et par l'AiMp.

(Art.59 LMP)

II. Création

1996

III. Références légales

Art.59 LMP et Art. 29 OMP

IV. Rattachement

SECO/DEFR

V. Membres

12 membres nommés selon l'acte d'institution. Chaque membre dispose d'un suppléant.

Profil des membres

Commission paritaire Confédération/cantons.

- Président : Membre de la direction du SECO ;
- 6 représentantes et représentants de la Confédération, dont par exemple la directrice de la centrale des achats de la Confédération, et 6 suppléants ;
- 6 représentantes et représentants des cantons, dont une représentante ou un représentant choisi par la DTAP assume la vice-présidence, et 6 suppléantes ou suppléants.

VI. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 0	0%
Charges du secrétariat	CHF 6 167	100%
Autres dépenses	CHF 0	0%
Total des dépenses	CHF 6 167	100%

B. Étude de cas**I. Prestations principales identifiées**

- Échanges d'informations, consultations et élaborations de réponses communes aux enjeux liés aux accords internationaux en matière de marchés publics entre la Confédération et les cantons
- Rôle d'autorité de surveillance dans certains contextes liés aux marchés publics en relation à l'accord bilatéral sur les marchés publics entre la Suisse et l'UE respectivement l'accord commercial bilatéral entre la Suisse et le Royaume-Uni

II. Réponses aux questions d'évaluation**TK2a Qualité appropriée des prestations fournies**

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Les prestations de la commission sont justifiées. Ce sont ses travaux entre 2016 et 2020, qui ont permis d'accompagner et de faciliter la ratification de l'accord plurilatéral sur les marchés publics conclu en 2012 (AMP 2012), sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce en 2012. En 2016, la Suisse était la seule à ne pas l'avoir ratifié. Les activités de la commission correspondent aux tâches définies dans la loi.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Les prestations sont destinées à un public averti au sein de l'administration fédérale et celles des cantons, publics qui ne demandent à priori pas de différenciation au niveau de la forme. Elles sont donc présentées de manière adaptée. Cependant, celles-ci ne sont rendues visibles que par les procès-verbaux, la commission ne produisant pas de document. Toutefois, la description de ses tâches sur une nouvelle page du SECO ⁶³ sur l'accès aux marchés publics destinée montre que la commission sait aussi s'adresser à un public externe, même si celui-ci est par essence limité.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Les prestations sont fournies en temps et en heure, tant de la part du secrétariat que de la commission, notamment grâce aux dates de réunion qui s'orientent à l'actualité des dossiers à traiter pour que les discussions puissent être intégrées dans les processus décisionnaires.
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	La qualité des prestations en termes d'échanges et de consultation est qualifiée de très élevée par l'administration, dont un représentant préside la commission.
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	Les prestations correspondent pleinement à un besoin de l'administration, car cela lui permet de consulter les cantons, ce qui est dans l'intérêt des deux parties. Si elle n'existait pas, elle devrait le faire par d'autres moyens.

⁶³ SECO, « Accès aux marchés publics internationaux », > SECO - Secrétariat d'État à l'économie > Économie extérieure et Coopération économique > Relations économiques > Accès aux marchés publics internationaux, www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/zugang_int_maerkte.html (état 16.02.2022)

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	Les prestations de la commission n'ont pas d'impact sur la quantité de mandats attribués par les unités administratives responsables étant donné que les premières consistent principalement en des échanges d'information et des consultations.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Les prestations correspondent à un conseil permanent du Conseil fédéral et de l'administration fédérale dans le sens que les échanges au sein de la commission paritaire permettent à la Confédération de prendre en compte les besoins des cantons dans sa politique. L'exemple le plus frappant dans ce domaine est le processus qui a permis la ratification par la Suisse de l'AMP 2012 dans lequel la commission a joué un rôle déterminant. En effet, elle a permis de prendre en compte les besoins et points de vue des cantons et de coordonner les processus fédéral, intercantonal et cantonaux.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Toutes les prestations tombent dans le mandat défini dans l'acte d'institution sur la base de la documentation analysée et des entretiens.
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	L'information du public est conforme aux directives, car la commission ne communique pas vers l'extérieur. Elle vient seulement d'être présentée sur une nouvelle page ⁶⁴ sur l'accès aux marchés publics internationaux du SECO.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	La présentation des différentes positions, les débats de fond se déroulent entre les membres de la commission et sont régulièrement documentés dans les procès-verbaux. Constitué d'une personne, le secrétariat scientifique assure les tâches organisationnelles, la rédaction des rapports annuels pour le Conseil fédéral et la préparation des séances, par exemple en préparant des fiches d'information pour certains dossiers.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	La commission n'octroie pas de mandat, bien qu'elle ait la possibilité de le faire.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Non applicable
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	Non applicable
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Non applicable

⁶⁴ Ibidem

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	La participation de l'administration est dictée par l'acte d'institution et est une condition sine qua non au fonctionnement même de la CMCC, en tant que commission paritaire cantons-Confédération. Cependant, les procès-verbaux ne font pas la différence entre les membres et participants invités de la Confédération. Il peut arriver qu'une ou plusieurs représentants de la Confédération participent en plus des membres réguliers ou suppléants.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Les membres ne sont pas indemnisés et la commission n'octroie pas de mandats. Seuls de faibles coûts de secrétariat sont comptabilisés. Il faudrait cependant prendre en compte les coûts engendrés par la participation des collaborateurs de l'administration fédérale, des cantons et de la DTAP, qui sont couverts par leur employeur respectif.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Les destinataires des prestations au sein de l'administration sont clairement identifiés. Celles-ci s'adressent aux acteurs impliqués dans les marchés publics, à la Confédération et aux cantons, ainsi qu'aux soumissionnaires dans sa fonction de commission de surveillance.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Étant donné que la moitié de la commission est constituée de membres de l'administration fédérale, les échanges avec celle-ci sont étroits.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	Les membres de l'administration fédérale impliqués ont les compétences nécessaires pour les affaires courantes et pour les consultations qui ont lieu au sein de la commission. La question a été soulevée, si la commission serait suffisamment armée pour traiter une plainte dans le cas d'une plainte d'un soumissionnaire dans le cadre de sa fonction de surveillance. Les données récoltées ne permettent pas de répondre à cette question.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Les travaux de la commission sont pris en compte par l'administration fédérale. Par exemple, ils ont facilité, voire permis la ratification de l'AMP 2012 par la Suisse.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Les informations et les recommandations sont prises en compte dans les décisions des unités administratives, car c'est le but principal de la commission. C'est elle qui permet d'identifier et de consolider les positions des cantons afin qu'elles puissent être prises en compte dans le processus de décision.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	<p>La commission ne reçoit à priori pas de demandes de l'administration fédérale par des personnes autres que ses membres. La question, si des demandes de prestations sont faites, puis non utilisées sans justification, est donc caduque.</p> <p>En effet, l'administration fédérale étant une des deux parties prenantes de la commission, d'éventuelles demandes viendront par l'intermédiaire de ses représentants plutôt que par un représentant tiers de l'administration. Elle n'a donc pas l'opportunité d'argumenter la non-utilisation de prestations qu'elles auraient demandées.</p>

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Les prestations fournies pendant la période examinée sont des consultations et la recherche de solutions communes aux enjeux liés aux marchés publics entre la Confédération et les cantons. Elles ont trait directement aux négociations internationales et la mise en œuvre dans le droit suisse. De telles prestations ne pourraient être externalisées, étant donné l'importance de la position et la fonction des participants à de tels processus. D'éventuels avis juridiques pourraient cependant être externalisés.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Voir point précédent

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Cerratti	Maurizio	Secrétariat	Collaborateur scientifique - Secteur OMC	SECO	DEFR
Schlagenhof	Markus	Président	Délégué du Conseil fédéral aux accords commerciaux, chef du Centre de prestations Commerce mondial à la Direction des affaires économiques extérieures	SECO	DEFR
Nigg	Orlando	Vice-président	Responsable du Centre de compétences Achats et projets		Canton GR
Mahnig	Fabian	Membre	Chef de la Section des affaires économiques et financières		DFAE

7.2.7 Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (FaKo)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Elle examine, sur mandat de l'autorité d'exécution des peines et des mesures (autorité d'exécution), si de nouvelles connaissances scientifiques pourraient permettre de traiter la personne internée à vie de manière qu'elle ne représente plus de danger pour la collectivité;
- b. Elle présente chaque année un rapport d'activité au DFJP;
- c. Elle informe le public sur son activité, sur l'existence de nouvelles connaissances scientifiques et sur la nécessité d'effectuer des recherches supplémentaires;
- d. Elle prend position par écrit lors de consultations sur les projets d'actes législatifs qui concernent l'internement à vie.

II. Création

2014

III. Références légales

Article 64c Alinéa 1 Code pénal ; Ordonnance sur la Commission fédérale chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie (311.039.2)

IV. Rattachement

DJ/DFJP

V. Membres

Nombre

10 membres nommés sur 10 admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- 9 médecins
- 1 psychologue clinique

VI. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020 ⁶⁵	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 573	62%
Charges du secrétariat	CHF 933	38%
Autres dépenses	CHF -	0%
Total des dépenses	CHF 1 506	100%

B. Étude de cas

I. Prestations principales identifiées

- Aucune prestation

⁶⁵ A noter que la CHID n'a pas siégé en 2018 et 2019

II. Réponses aux questions d'évaluation

TK2a Qualité appropriée des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
<p>a. Les prestations sont justifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ? 	<p>Les prestations de la FaKo sont définies dans la loi et par conséquent justifiées. Étant donné qu'aucun cas n'a été soumis à la commission depuis sa création en 2014, sa prestation principale est celle d'exister, de se tenir prête en cas de besoin et de se maintenir au courant des derniers développements scientifiques dans le domaine du traitement des internés à vie. A noter que la procédure à suivre si un cas devait se présenter est précisée dans l'ordonnance correspondante (Art. 7 et suivants ; 311.039.2).</p> <p>La question se pose si d'un point de vue opérationnel la forme d'organisation actuelle, et le fonctionnement en découlant, sont les plus adaptés pour fournir les prestations définies dans la loi. En effet, les personnes interrogées ont estimé un recours à la commission comme peu probable et de grandes découvertes dans les traitements comme peu vraisemblables. Des discussions sur de nouveaux développements thérapeutiques n'ont pu être trouvés dans les procès-verbaux. La commission n'a pas informé le public sur de telles découvertes éventuelles, comme le prévoit en point c l'ordonnance et l'acte d'institution.</p>
<p>b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ? 	<p>La commission n'a pas fourni de prestations et par conséquent l'on ne peut pas évaluer si ces prestations ont été préparées de manière adéquate pour le public cible visé.</p>
<p>c. Les prestations sont fournies en temps utile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ? 	<p>A ce jour, les éléments manquent pour juger si la FaKo a fourni des prestations en temps utile, étant donné qu'elle n'a pas été saisie ni par une personne ni par une autorité concernée depuis sa création.</p> <p>La commission a décidé de réunir une fois par année, notamment pour marquer son existence et aussi pour des échanges informels au niveau national entre experts.</p>
<p>d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.</p>	<p>Non applicable.</p>
<p>e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.</p>	<p>La FaKo ne répond pas à un besoin de l'administration, mais à une exigence légale. Elle a été créée afin d'être en conformité avec les principes de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH)⁶⁶ ratifiée par la Suisse.</p> <p>Il n'y actuellement pas d'échanges entre la commission et l'administration fédérale.</p>
<p>f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.</p>	<p>Non applicable.</p>

⁶⁶ Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (0.101)

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Ni la loi ni l'acte d'institution ne prévoient des conseils permanents au Conseil fédéral ou à l'administration
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	<p>Les activités entreprises correspondent en général à l'acte d'institution. La question se pose si la commission devrait être plus active ou si cela n'est pas nécessaire, au vu du seul cas de condamnation à vie par l'instance cantonale, et que la personne concernée a renoncé pour l'instant de faire recours de son jugement.</p> <p>Il faut relever que la commission n'a pas jugé opportun d'informer le public de son activité. Par ailleurs, elle est d'avis qu'il n'y a pas eu de nouvelles connaissances scientifiques nécessitant une information plus large.</p> <p>La commission ne documente pas d'appréciation communes d'éventuelles avancées scientifiques dans ses procès-verbaux. Elle ne communique pas non plus sur le sujet comme le prévoit le c de l'ordonnance et de l'acte d'institution.</p>
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	La commission n'informe pas le grand public, mais l'acte d'institution prévoit qu'elle le fasse.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Le secrétariat est de nature purement administrative. Des discussions ont lieu entre les membres, mais sont peu documentées.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Aucun mandat n'a été donné à un prestataire externe, si ce n'est l'intervention ponctuelle d'experts rémunérés et la présence d'une interprète à chaque séance.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Les interventions d'experts et de l'interprète sont budgétés au sein du budget alloué par l'unité administrative référente.
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	Non applicable.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Non applicable.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	La participation de l'administration se limite au strictement nécessaire avec une participation en cinq ans.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Avec CHF 3 720, les coûts du secrétariat constituent le poste le plus important du budget de CHF 9 166 sur une moyenne 2018-2020.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Les prestations sont fournies soit pour la personne condamnée concernée soit pour l'autorité cantonale d'exécution des peines correspondantes.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Non applicable.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	Non applicable.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Non applicable.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Non applicable.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	Non applicable.

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Aucune des prestations prévues par l'ordonnance ne peut être externalisée pour des raisons légales et aussi au vu des compétences spécifiques nécessaires pour les réaliser.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Non applicable.

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Buthey	Nathalie	Secrétariat (jusqu'au 31.12.2020)	Collaboratrice - Exécution des peines	DJ	DFJP
Kalbermatter	Beatrice		Responsable adjoint du Secteur exécution des peines	DJ	DFJP
Eytan	Ariel	Président	Professeur		UNIGE
Gramignia	Ronald	Référent administration fédérale	Responsable du Secteur exécution des peines	DJ	DFJP

7.2.8 Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes (CHID)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

- a. Elle observe et analyse l'évolution du droit fiscal au niveau cantonal et intercantonal.
- b. Elle définit un éventuel besoin de légiférer et développe des propositions de révision de lois dans le domaine fiscal.
- c. Elle prend position sur les projets de loi importants de la Confédération et des cantons, sur les rapports des autorités fédérales aux Chambres fédérales ou à leurs commissions et sur les rapports d'experts, notamment sous l'angle de l'harmonisation fiscale.
- d. Elle assume d'autres mandats spéciaux en rapport avec l'harmonisation fiscale.

II. Création

2010 (existait depuis 1996 en tant que commission au sein du DFF)

III. Références légales

-

IV. Rattachement

DFF, l'AFC assurant le secrétariat

V. Membres

Nombre

11 membres nommés sur 12 admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- 5 membres issus du cercle des directrices et directeurs cantonaux des finances,
- 3 experts scientifiques (droit),
- 1 représentant de la Conférence suisse des impôts
- 3 représentants de l'administration fédérale (AFC et AFF).

VI. Dépenses 2020

Description	Dépense 2020 ⁶⁷	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 1 718	38%
Charges du secrétariat	CHF 2 800	62%
Autres dépenses	CHF 0	0%
Total des dépenses	CHF 4 518	100%

B. Étude de cas

I. Prestations principales identifiées

- Aucune prestation

⁶⁷ Étant donné que la CHID n'a pas siégé en 2018 et 2019, et donc n'a pas encouru de coûts, seuls les montants 2020 ont été retenus.

II. Réponses aux questions d'évaluation

TK2a Qualité appropriée des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations sont justifiées - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ?	Étant donné que la CHID n'a pas fourni de prestations pendant la période examinée, l'on ne peut pas évaluer leur éventuelle justification. Cependant, la non-fourniture de aucune prestation plaide pour le fait que les prestations ne sont pas justifiées. La commission ne s'est pas réunie de 2016 à 2019 à cause de la réforme de l'imposition des entreprises III/STAF, alors en suspens. Elle a repris ses séances avec la nouvelle mandature en 2020. Les séances depuis 2020 ont été consacrées essentiellement à la recherche de nouveaux thèmes de travail pour la commission.
b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux. - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ?	Non applicable.
c. Les prestations sont fournies en temps utile. - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ?	Non applicable
d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.	Non applicable
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	L'administration n'a pas exprimé de besoins par rapport aux prestations prévues de la commission. Sa mission est de soutenir l'AFC dans la tâche suivante: « elle assure, en collaboration avec les cantons, l'harmonisation formelle des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes; » (art. 12, al. 2, let. b, Org DFF)
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	Non applicable.

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	Ni la loi ni l'acte d'institution ne prévoient des conseils permanents au Conseil fédéral ou à l'administration, ce qui diverge de l'art. 8e, alinéa 2, let. a OLOGA (« justifier la nécessité d'instituer la commission et définir de manière détaillée sa mission »). Toutefois, selon l'avis de droit demandé par le CPA ⁶⁸ , les échanges réguliers entre la CHID et l'administration ainsi que sa disponibilité en continu sont autant d'indicateurs que les activités de la CHID correspondent bien à un conseil permanent au Conseil fédéral ou à l'administration.
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	Les prestations de la commission correspondent uniquement au point a de l'acte d'institution. Les procès-verbaux confirment que la commission a été principalement active dans le point a de l'acte d'institution : elle observe et analyse l'évolution cantonale et intercantonale du droit fiscal. L'administration estime qu'elle agit entièrement dans le cadre de son mandat.

⁶⁸ Voir point 5.2, page 29

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	La commission n'a pas informé le grand public. Une telle activité n'est pas mentionnée expressément dans les tâches prévues, mais elle peut, selon l'acte d'institution, le faire en se concentrant sur des aspects techniques, plutôt que politiques, et ce avec la retenue nécessaire.
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	Le débat de fond entre les membres de la commission est modeste, si l'on en croit les procès-verbaux depuis la reprise des séances en 2020. Néanmoins, depuis 2020, les procès-verbaux témoignent de discussions entre les membres et les décisions correspondantes sont documentées. De manière plus large, un engagement plus marqué pourrait être attendu selon certains entretiens. La commission est soutenue par un secrétariat scientifique, qui a fourni un appui aux activités de la commission, notamment en assurant un briefing pour les nouveaux membres.

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Aucun mandat n'a été donné à un prestataire externe pendant la période examinée.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	La commission n'a pas mandaté d'étude externe pendant la période examinée.
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	Non applicable.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	Non applicable.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	L'effort de l'administration a été important en amont de la période analysée, mais il est plus léger actuellement. L'administration est représentée à chaque séance la directrice ou le directeur de l'Administration fédérale des Contributions (AFC), la sous-directrice ou le sous-directeur et cheffe ou chef de la Division principale de la Politique fiscale ainsi que la directrice suppléante ou le directeur suppléant de l'AFF. Celle-ci a aussi été amenée à se positionner sur le choix des éventuels thèmes à traiter par la commission à l'avenir. Cette représentation conséquente et à haut niveau a probablement été choisie pour offrir des interlocuteurs à un niveau adéquat aux cinq Conseillers d'état. Au vu de la faible activité de la commission actuellement se pose la question si la configuration de la commission est adéquate.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	Les indemnités des membres représentent 38% des coûts, mais qui avec un montant total en 2020 de CHF 1 718 reste très modestes. A noter qu'au-delà des indemnités, il faudrait prendre en compte les charges salariales des personnes qui participent dans le cadre de leur poste, en particulier des cinq membres d'exécutif cantonaux et des trois cadres supérieurs de l'administration fédérale.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Les destinataires éventuels des prestations devraient être clarifiés. L'acte d'institution prévoit que les prestations sont destinées au DFF et CDF. Selon plusieurs personnes consultées, si la commission devait à nouveau fournir des prestations, le public cible serait le Conseil fédéral et la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances CDF.
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Non applicable.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	Non applicable.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Non applicable.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	Non applicable.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	Non applicable.

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Les éventuelles prestations à venir ne pourraient probablement pas être externalisées entièrement au vu de la prise en compte nécessaire des enjeux politiques, notamment au niveau des cantons, et que cinq de ses membres sont des élus.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Non applicable.

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Bischoff	Simone	Secrétariat	Responsable du Secrétariat scientifique	AFC	DFF
Lauber	Anton	Président	Chef du Département des finances et des affaires ecclésiastiques	Conseil d'État	Bâle-Campagne
Baumer	Fabian	Référent administration fédérale	Chef de la Division principale Politique fiscale AFC	AFC	DFF

7.2.9 Commission suisse pour l'UNESCO (CSU)

A. Profil

I. Tâches selon acte d'institution

Conformément à l'article 2 de la Charte des Commissions nationales pour l'UNESCO, la commission exerce trois fonctions principales :

1. Elle coopère avec le gouvernement et avec les services, organisations, institutions et experts qui traitent de questions relevant de la compétence de l'UNESCO.
2. Elle encourage la participation d'institutions nationales, gouvernementales et non gouvernementales, et d'experts à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de l'UNESCO, apportant ainsi un soutien intellectuel, scientifique, artistique ou administratif aux travaux de l'UNESCO.
3. Elle diffuse des informations sur les objectifs, le programme et les activités de l'UNESCO et suscite l'intérêt du public à leur égard.

II. Création

1949

III. Références légales

Art. VII, al. 1 Comité nationaux de coopération, Constitution de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (0.401)

IV. Rattachement

Division Nations Unies (DNU)/DFAE

V. Membres

Nombre

20 membres nommés sur 20 admis selon l'acte d'institution

Profil des membres

- 7 professeures et professeurs d'universités
- 13 membres avec une expérience dans le secteur public ou académique.

VI. Dépenses pondérées 2018- 2020

Description	Dépenses pondérées 2018-2020	Pourcentage du total
Dédommagement des membres	CHF 85 065	9%
Charges du secrétariat	CHF 490 667	53%
Autres dépenses	CHF 344 368	38%
Total des dépenses	CHF 920 100	100%

B. Étude de cas

I. Prestations principales identifiées

La commission s'engage pour la compréhension et la paix à tous les niveaux, à travers l'éducation, les sciences, la culture et la communication. Notamment elle

- organise ponctuellement des manifestations nationales et internationales sur des thèmes phares de l'UNESCO (p.ex. Patrimoine mondial)
- publie des études et des rapports, ou encore valorise des projets qui convergent avec les idéaux de l'UNESCO en leur accordant son patronage
- s'engage à long terme en faveur des thèmes de l'UNESCO, en évaluant la pertinence des sujets et le potentiel d'action au niveau suisse, et en mettant en relation, le cas échéant, des acteurs ou partenaires potentiels, publics ou privés.
- peut aussi prendre position sur des thèmes de l'UNESCO, de manière active ou réactive, en fonction de l'actualité ou à l'occasion de consultations formelles.

II. Réponses aux questions d'évaluation

TK2a Qualité appropriée des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
<p>a. Les prestations sont justifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> - La raison pour laquelle une prestation est fournie est-elle vérifiable ? 	<p>Les prestations de la commission sont justifiées. Pour chaque législature, la commission dispose de lignes directrices, rédige des orientations programmatiques. De plus, elle établit un plan de travail bisannuel et un budget annuel. Tous ces éléments sont discutés puis approuvés par ses membres. L'évolution du plan de travail et du budget est régulièrement discutée.</p> <p>En outre, la constitution d'une commission UNESCO nationale est une obligation pour chaque état membre. La mission et les activités sont fixés par l'article II de la charte des commissions nationale. L'objectif est de faire connaître les programmes et principes de l'UNESCO en lien avec la paix et de soutenir la coopération internationale.</p>
<p>b. Les prestations sont présentées de manière adaptée aux différents niveaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prestations sont-elles élaborées de manière adéquate pour le public cible ? 	<p>Au vu de l'intensité de ses activités de communication et de l'étendue de sa palette de prestations, il est adéquat de considérer que les prestations de la commission sont adaptées et appropriées pour les publics visés. Ce qui était ce point est que la communication est une des trois activités définies dans l'acte d'institution.</p> <p>La commission communique dans une variété de formats : études scientifiques, recommandations, prise de position, livre, publications diverses, vidéos, événements.</p> <p>Les prestations sont destinées à une large palette de publics : l'administration fédérale et cantonale, le parlement, les animateurs de sites UNESCO, les experts des domaines concernés (éducation, sciences, culture et communication/information) ainsi que le grand public.</p>
<p>c. Les prestations sont fournies en temps utile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prestations sont-elles élaborées selon le calendrier prévu ? - Les prestations sont-elles élaborées dans un délai raisonnable, de sorte qu'elles puissent être utilisées par l'administration ? 	<p>Fixés en grande partie par la commission, les délais sont tenus grâce à une planification appropriée, une prise en compte des ressources et des motivations des membres et un suivi attentif du secrétariat.</p>
<p>d. L'administration considère que les prestations de la commission sont de bonne qualité.</p>	<p>Sur la base des entretiens menés, les prestations sont évaluées comme de qualité.</p>

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
e. Les prestations de la commission répondent à un besoin de l'administration et s'adaptent également à l'évolution des besoins.	<p>Les prestations de la commission correspondent à un besoin de l'administration, même s'il n'y a pas de demandes spécifiques, notamment à plusieurs titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son existence et sa palette d'activité est un préalable à la participation de la Suisse à l'UNESCO ; - Son activité a permis de mettre en lumière les sites du patrimoine mondial UNESCO, activité par ailleurs soutenue par d'autres offices, tels que le SECO, ARE, OFT, OFC et OFEV ; - Son approche intersectorielle par rapport à ces trois domaines d'activités lui vaut d'être consultée par le parlement et d'autres offices et invitée à des commissions d'experts (Agenda 2030, DDC). <p>A noter qu'il n'est pas certain que l'administration fédérale fasse toujours la différence entre les prestations livrées par le team UNESCO en qualité de secrétariat de la commission et celles en qualité de section du DFAE.</p>
f. Les prestations de la commission entraînent une diminution des mandats de consultation auprès des unités administratives compétentes.	<p>Les travaux de la commission permettent des économies de mandats ou de postes pour l'administration fédérale, comme en témoigne en particulier, le travail fait en lien avec le patrimoine mondial. Le projet de l'éducation de la petite enfance aurait peut-être été plutôt du ressort de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), mais certainement aussi de l'OFAS.</p>

TK2b Légitimité des prestations fournies

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les prestations fournies par les commissions correspondent aux conseils permanents du Conseil fédéral et de l'administration.	<p>Tant la documentation que les réponses des personnes consultées montrent que la commission conseille directement ou indirectement le Conseil fédéral et l'administration. Notamment la commission est sollicitée régulièrement pour toutes les questions en lien avec l'UNESCO. La commission a des échanges avec le chef du département et prend également position sur des initiatives parlementaires, telle que celle sur 17.412 «Égalité des chances dès la naissance»⁶⁹.</p>
b. Les prestations de la commission correspondent aux tâches fixées dans les actes d'institution.	<p>Toutes les prestations tombent dans le mandat défini dans l'acte d'institution sur la base de la documentation analysée et des entretiens. A noter que le mandat de la commission doit être en cohérence avec l'article 2 de la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO⁷⁰.</p>
c. L'information du public par les commissions consultatives, si elle a lieu, est conforme aux directives.	<p>Les nombreuses activités de communication de la commission correspondent pleinement à l'acte d'institution. Pour l'administration, il y a une distinction claire lorsque c'est la commission ou l'administration qui parle.</p>
d. Le débat de fond a lieu entre les membres de la commission ; le soutien du secrétariat est de nature administrative (préparation et suivi des réunions, traitement des prestations de la commission).	<p>Les débats de fond se déroulent entre les membres de la commission, en plénière mais avant tout dans des groupes de travail en lien avec les différents dossiers.</p> <p>Les grands dossiers sont initiés en début de législature sur la base de proposition des membres ensuite discutés en plénière. La gouvernance veille à ce que le choix des thèmes suscite un intérêt suffisamment grand pour amener ensuite l'engagement requis des membres dans la durée.</p> <p>Le travail du secrétariat scientifique concerne aussi le contenu. Par exemple, il effectue une veille et informe à chaque séance de la commission sur les dossiers importants pour la Suisse et attire l'attention des membres sur de possibles opportunités.</p> <p>L'équipe du secrétariat remplit un double rôle. Il assure le secrétariat de la commission suisse pour l'UNESCO et de la Coordination UNESCO pour l'ensemble de l'administration fédérale.</p>

⁶⁹ Initiative parlementaire 17.712 Aebischer « Égalité des chances dès la naissance », <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20170412> (état 16.02.2022)

⁷⁰ UNESCO, « Charte des commissions nationales pour l'UNESCO » http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=48883&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (état 16.02.2022)

TK2c Opportunité de l'attribution de mandats externes

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même doivent être clairement justifiés auprès de l'administration.	Les mandats n'ont pas besoin d'être justifié vis-à-vis de l'administration. Une part de son budget dédié est réservée à cet effet. La décision d'attribuer un mandat se prend sur la base de compétences manquantes.
b. Les mandats d'experts attribués par une commission elle-même sont budgétés par l'unité administrative.	Le budget est intégré dans celui de la DNU, mais est géré de manière indépendante par la commission. Il est intéressant de noter que dans le cadre du projet de l'éducation de la petite enfance, celle-ci a réussi à se faire financer une étude par des tiers, des fondations suisses actives dans le domaine (voir dossier plus bas).
c. Sur la base des mandats attribués, la commission apporte elle-même une valeur ajoutée en appréciant les résultats.	La commission apporte une valeur ajoutée tant pour les études que pour des livrables dans le domaine de la communication. Typiquement, un mandat fera un état des lieux, et sur cette base, la commission développera une vision prospective et des recommandations. Pour les produits de communication, tels que le livre ou les vidéos sur la Patrimoine mondial, un suivi attentif est nécessaire en termes de contenu.
d. L'attribution de mandats par une commission entraîne une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente.	L'attribution de mandats par la commission n'entraîne pas une diminution du nombre de mandats au sein de l'unité administrative compétente, car les besoins sont différents et ce n'est pas le but recherché.

TK3c Participation de l'administration et rapport adéquat entre les indemnités des membres et les frais de secrétariat

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. La participation de l'administration aux réunions se limite au strict nécessaire.	L'administration ne participe aux séances que lorsque son apport pour un dossier traité en plénière est nécessaire, ce qui est relativement rare. A noter que le chef de département est venu saluer les membres de la commission en début de législature.
b. Les coûts des commissions sont majoritairement imputés aux indemnités des membres (et non au travail de secrétariat ou aux moyens matériels spécifiques à la commission).	La majeure partie des coûts est occasionnée par le secrétariat scientifique (53%) sur une moyenne 2018-2020. Il est intéressant de noter que dans le cadre du projet de l'éducation de la petite enfance, celle-ci a réussi à se faire financer une étude par des tiers, des fondations suisses actives dans le domaine. Ces financements des fondations Mercator et Jacobs, par ailleurs publiés par la commission, représentaient deux cent mille francs, et outre l'étude, ont permis de financer des services de communication.

TK4a Réflexion appropriée autour des prestations de conseil

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Il est clair pour qui les prestations sont fournies dans l'administration.	Il est clair que les prestations s'adressent en premier lieu à la Confédération, en particulier aux offices concernés par les activités liées à la culture, à la science ainsi qu'à l'éducation (principalement SEE, DDC, OFEV, SEFRI, OFSP, OFAS, OFC, SECO).
b. Il existe un échange sur les prestations entre la commission et l'unité de gestion.	Des échanges importants ont lieu, en particulier au travers du double rôle du secrétariat. Il y a également des échanges au plus haut niveau, entre le Chef du département et la commission, principalement via son président.
c. L'administration dispose des connaissances nécessaires pour classer les résultats.	De manière générale, l'administration possède les connaissances nécessaires. Suivant les domaines, ce sont des connaissances qu'elle est cependant amenée à développer au fur et à mesure de l'avancement des dossiers.

TK4b Utilisation des prestations par l'administration au niveau conceptuel et instrumental

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les travaux conceptuels des unités administratives.	Les informations et recommandations sont prises en compte à plusieurs niveaux, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - les recommandations de la conférence de Lugano avec les autres commissions nationales ont été reprises dans la midterm review de l'UNESCO, points qui ont été discutés en détails en termes de contenu et de processus en amont au sein du DFAE ; - dans le cadre de la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4 de l'agenda 2030⁷¹.
b. Les informations et les recommandations sont intégrées dans les décisions des unités administratives, qui sont effectivement mises en œuvre.	L'analyse fait ressortir que les informations et recommandations sont mentionnées dans les travaux de l'administration ou des Chambres fédérales, mais il n'est pas toujours facile d'apprécier à quel point les recommandations sont réellement prises en compte. Voici cependant deux exemples concrets : <ul style="list-style-type: none"> - Le projet sur la petite enfance a débouché d'abord sur deux postulats 19.3417 de la commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national⁷² et 19.3262 Gugger⁷³. Puis en réponse, le Conseil fédéral a rédigé un rapport sur l'état des lieux et possibilités de développement au niveau fédéral de la politique de la petite enfance⁷⁴. - Les recommandations de la commission ont été notamment intégrées dans le Plan d'action de la Suisse 2016 à 2023 relatif au Patrimoine mondial de l'UNESCO⁷⁵ et la stratégie 2019 – 2024 de l'Agenda 21⁷⁶.

TK4c Justification adéquate en cas de non-prise en compte des prestations

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Si l'administration n'exige pas de prestations de la part des commissions ou les exclut explicitement du mandat, cela doit être dûment justifié.	Si l'administration n'utilise pas une prestation, la commission est relativement insistante jusqu'à recevoir une réponse. Il arrive que la justification donnée soit un manque de temps.

⁷¹ CSU, « Comprendre l'Objectif de développement durable 4 - Éducation 2030 », > Éducation, <https://www.unesco.ch/fr/education/> (état 16.02.2022)

⁷² Postulat, Commission de la science, de l'éducation et de la culture CN, « Stratégie visant à renforcer l'encouragement précoce », <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20193417> (état 16.02.2022)

⁷³ Postulat 19.3262 Gugger, « Quand les enfants vont bien, c'est toute la Suisse qui va mieux », <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20193262> (état 16.02.2022)

⁷⁴ Conseil fédéral, « Politique de la petite enfance et rôle de la Confédération : état des lieux », > Documentation > Communiqués > Politique de la petite enfance et rôle de la Confédération : état des lieux, (3.2.2021), <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-82185.html> (état 16.02.2022)

⁷⁵ OFC, OFEV et DFAE, « Plan d'action Patrimoine mondial Suisse », (19.08.2019), Thèmes > Thème Paysage > Informations pour spécialistes > Mesures > Paysages d'importance nationale > Patrimoine mondial, https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/paysage/info-specialistes/conservation-et-developper-la-qualite-du-paysage/paysages-d_importance-nationale/patrimoine-mondial-de-lunesco.html (état 16.02.2022)

⁷⁶ Éducation21, « Stratégie 2019 – 2024 », <https://www.education21.ch/fr/conseil-de-fondation> (état 16.02.2022)

TK5a Externalisation de l'exécution des tâches

Éléments d'évaluation/indicateurs	Appréciation
a. Les missions spécifiques des commissions peuvent être remplies par des mandats de consultation externes, car l'aspect consultatif n'est pas pertinent.	Il est très difficile d'externaliser davantage de prestations pour des raisons d'efficacité, de connaissances, de réseaux nécessaires pour la diffusion des informations et de coûts. La commission externalise déjà de nombreuses tâches, aussi grâce à des financements tiers, d'unités de l'administration fédérale et de fondations caritatives.
b. Les prestations de conseil demandées peuvent être suffisamment spécifiées pour faire l'objet d'un appel d'offres et pour que leur coût puisse être budgétisé.	Voir point précédent.

III. Personnes consultées

Nom	Prénom	Fonction par rapport à la commission	Fonction professionnelle	Office	Département / Organisation
Mathieu	Nicolas	Secrétariat	Chef de la Section UNESCO	DNU	DFAE
Zeltner	Thomas	Président	Indépendant		
Marro	Pascale	Membre	Professeure, Secrétaire générale CIIP		UNINE
Ossola	Carlo	Membre	Collaborateur scientifique (a obtenu une autorisation spéciale)	OFEV	DETEC
Grütter	Frank	Référent administration fédérale	Chef de la Division Nations Unies	DNU	DFAE

7.3 Acronymes et abréviations

AFC	Administration fédérale des contributions
AMP	Accord sur les marchés publics
BSS	Blue Screen Switzerland
CCDJP	Conférence des directrices et directeurs des départements, cantonaux de justice et police
CDF	Conférence des directeurs et directrices des finances cantonaux
CdG	Commissions de gestion
CEDH	Convention européenne des droits de l'homme
CERD	Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination raciale
CFLB	Commission fédérale pour la lutte contre le bruit
CFM	Commission fédérale des migrations
CFP	Commission fédérale pour la préparation et la gestion en cas de pandémie
CFR	Commission fédérale contre le racisme
ChF	Chancellerie fédérale
CHID	Commission pour l'harmonisation des impôts directs de la Confédération, des cantons et des communes
CMCC	Commission des marchés publics Confédération-cantons
COFF	Commission fédérale pour les affaires familiales
COTER	Conseil de l'organisation du territoire
CPA	Contrôle parlementaire de l'administration
CSI	Conférence suisse des impôts
CSU	Commission suisse pour l'UNESCO
DDC	Direction du développement et de la coopération
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DFJP	Département fédéral de justice et police
DNU	Division Nations Unies
DTAP	Conférence suisse des directeurs cantonaux des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement
FaKo	Commission chargée de juger les possibilités de traiter les personnes internées à vie
IVI	Institut de virologie et d'immunologie
LEI	Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (142.20)
LMP	Loi fédérale sur les marchés publics (172.056.01)
LOGA	Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (172.010)
LPE	Loi sur la protection de l'environnement (814.01)
OFAE	Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFC	Office fédéral de la culture

OFCOM	Office fédéral de la communication
OFEV	Office fédéral de l'environnement
OFJ	Office fédéral de la justice
OFSP	Office fédéral de la santé publique
OIE	Ordonnance sur l'intégration des étrangers (142.205)
OLOGA	Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (172.010.1)
Org DFF	Ordonnance sur l'organisation du Département fédéral des finances (172.215.1)
OSAV	Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEE	Secrétariat d'État du DFAE
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEM	Secrétariat d'État aux migrations
SLR	Service de lutte contre le racisme
SSC	Service sanitaire coordonné