

# **Pilotage stratégique politique par le Conseil fédéral**

## **Rapport du Contrôle parlementaire de l'administration, transmis et publié par les Commissions de gestion des Chambres fédérales**

Les 16 et 26 février 2010

---

Madame la Présidente de la Confédération,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers fédéraux,

Dans le cadre de son programme annuel 2008, la Commission de gestion du Conseil national (CdG-N) a décidé de procéder à un examen approfondi du pilotage stratégique politique par le Conseil fédéral. À cet effet, elle a chargé le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) d'effectuer une évaluation. La CdG-N a suivi de près les travaux du CPA et a ainsi pu mettre en œuvre son mandat.

Le 15 octobre 2009, le CPA a présenté son rapport final rendant compte des résultats de son évaluation.

Les deux Commissions de gestion ont pris acte et ont longuement discuté des résultats de l'évaluation, le 16 février 2010 pour la CdG-N et le 26 février 2010 pour la CdG-E. Elles ont décidé de transmettre le rapport au Conseil fédéral et, simultanément, de le publier.

### **1 Constatations des CdG**

Les CdG constatent que les principales conclusions du rapport du CPA concordent avec celles auxquelles elles étaient arrivées dans le cadre de leur activité ces dernières années. Ainsi, le rapport indique que le pilotage stratégique politique par le Conseil fédéral est axé sur le cas par cas et les domaines sectoriels, que les informations destinées à la conduite des activités sont avant tout pertinentes pour la gestion des départements par l'administration fédérale et que le Conseil fédéral accorde un rôle plutôt secondaire au processus du pilotage stratégique politique. Dans l'ensemble, il n'assume donc pas suffisamment sa fonction de pilotage. Cette analyse confirme les conclusions des CdG concernant notamment la gestion des risques par le Conseil fédéral<sup>1</sup>, la nomination du chef de l'armée (affaire Nef)<sup>2</sup>, le fonctionnement des autorités de poursuite pénale (affaire Roschacher)<sup>3</sup>, le pilotage de la politique du personnel<sup>4</sup>, l'affaire Tinner<sup>5</sup> et le suivi de la réforme de l'administration<sup>6</sup>.

Le CPA a exclu de son étude l'utilisation d'informations destinées au *pilotage à court terme* (en situation de crise, par exemple). Récemment, plusieurs affaires ont montré que cette question était d'une actualité brûlante, notamment la crise avec la Libye, la crise des marchés financiers et le désaccord fiscal avec les États-Unis concernant l'UBS. Les CdG aborderont cette question dans le cadre des enquêtes auxquelles elles procèdent actuellement concernant les affaires précitées.

Dans l'ensemble, les CdG sont profondément convaincues qu'une réforme du gouvernement est nécessaire pour renforcer la fonction de gouvernement et de pilotage du Conseil fédéral; en effet, le Conseil fédéral doit à l'avenir accorder l'accent prépondérant à la conduite stratégique des affaires. C'est pourquoi elles saluent l'intention du Conseil fédéral de soumettre au Parlement de nouvelles propositions de réforme du gouvernement – c'est-à-dire de la direction de l'État – au cours du premier semestre de cette année, et renoncent pour l'heure à formuler des recommandations concrètes sur la base du rapport du CPA. En revanche, elles transmettent sans délai les résultats de l'évaluation au Conseil fédéral pour qu'il les intègre à ses travaux concernant la reprise annoncée de la réforme de la direction de l'État. Sur la base d'exemples concrets et éventuellement sous la forme de propositions, les CdG ont l'intention de participer aux travaux concernant la réforme du gouvernement en soumettant un co-rapport aux commissions chargées de l'examen préalable du projet correspondant. En outre, elles feront parvenir le rapport du CPA aux commissions chargées de l'examen préalable.

Par ailleurs, les CdG soulignent que le rapport du CPA démontre également que le Conseil fédéral dispose d'une marge de manœuvre considérable pour optimiser le pilotage stratégique de sa politique dans le cadre des bases légales existantes (cf. ch. 5.4). C'est pourquoi elles invitent le Conseil fédéral à examiner les possibilités qui sont les siennes et à prendre les mesures qui s'imposent.

## 2 Suite de la procédure

Les CdG prient le Conseil fédéral de leur soumettre, d'ici au 30 avril 2010, un rapport indiquant le calendrier qu'il prévoit pour la réforme du gouvernement et la façon dont il pense intégrer les résultats de l'évaluation à ses travaux.

- <sup>1</sup> Cf. rapport annuel 2009 des CdG et de la DélCdG des Chambres fédérales du 22.1.2010, ch. 3.8.5.
- <sup>2</sup> Circonstances de la nomination de Roland Nef au poste de chef de l'armée, rapport de la CdG-N du 28.11.2008 (FF **2009** 3045 ss).
- <sup>3</sup> Examen du fonctionnement des autorités de poursuite pénale de la Confédération, rapport de la CdG-N du 5.9.2007 (FF **2008** 1787).
- <sup>4</sup> Loi sur le personnel de la Confédération : pilotage de la politique du personnel et atteinte des objectifs, rapport de la CdG-N du 23.10.2009, publié sur [www.parlement.ch](http://www.parlement.ch).
- <sup>5</sup> Affaire Tinner : gestion du dossier par le Conseil fédéral et légalité des mesures ordonnées, rapport de la DélCdG du 19.1.2009 (FF **2009** 4493).
- <sup>6</sup> Cf. rapport annuel 2008 des CdG et de la DélCdG des Chambres fédérales du 23.1.2009, ch. 3.6.3 (FF **2009** 2215).

Les 16 et 26 février 2010

Au nom des Commissions de gestion du  
Conseil national et du Conseil des États

Les présidents :

Maria Roth-Bernasconi, conseillère nationale

Claude Janiak, conseiller aux États

La secrétaire :

Beatrice Meli Andres

Annexe :            Pilotage stratégique politique par le Conseil fédéral. Rapport du  
Contrôle parlementaire de l'administration à l'attention de la  
Commission de gestion du Conseil national du 15 octobre 2009