

spielraum offenhalten, um in der zweiten Reformphase jene Lösung zu wählen, die dannzumal die geeignetste ist.

*Schriftliche Erklärung des Bundesrates  
Déclaration écrite du Conseil fédéral*

Der Bundesrat beantragt, die Motion in ein Postulat umzuwandeln.

**Schmid Peter (G, TG):** Ich danke dem Bundesrat für die Stellungnahme zu meinem Vorstoss und dafür, dass er immerhin bereit ist, die Motion in Form eines Postulates entgegenzunehmen. Ich habe allerdings mein Einverständnis für die Umwandlung der Motion noch nicht gegeben, weil ich vom Bundesrat noch wissen möchte, ob er das Anliegen in meinem Sinne aufzunehmen gedenkt.

Wie der Stellungnahme zur Motion zu entnehmen ist, konzentriert sich der Bundesrat in der zweiten Phase der Regierungsreform auf zwei mögliche Lösungen: erstens die Erhöhung der Zahl der Mitglieder des Bundesrates unter Stärkung des Präsidiums; zweitens eine zweistufige Regierung mit Bundesratskabinett und Aufgabenbereichsministerien.

Im Rahmen der Revision des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes haben sich nun die Räte bereits für die Einsetzung von Staatssekretären entschieden. Das könnte dazu führen, dass die Variante einer Erhöhung der Zahl der Bundesräte schon ausser Abschied und Traktanden fällt, auch wenn pro forma noch nicht davon die Rede ist. Wir haben uns im Parlament lediglich für die Anstellung von 10 Staatssekretären ausgesprochen, was meines Erachtens eine bescheidene Erhöhung der Zahl der Bundesräte auf 9 oder 11 nicht zwingend ausschliesst. Einzelne Departemente sind auch mit der Anstellung von Staatssekretären noch immer überdimensioniert und mit der Vielfalt der sie umfassenden Bundesämter wenig homogen.

Ich möchte zudem darauf hinweisen, dass die Erhöhung der Zahl der Bundesräte auch nicht zwingend mit einer Stärkung des Präsidiums verbunden sein muss.

Der Bundesrat soll zum Beispiel einmal überlegen, ob in bezug auf die Vorbereitung der Geschäfte nicht auch eine andere Arbeitsweise möglich wäre. Ich nehme an, dass bis heute die Departementvorsteherin und die Departementvorsteher die einzelnen Vorlagen und Geschäfte, für die sie zuständig sind, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbereiten und hernach dem Gesamtbundesrat vorlegen. Vorstellbar wäre aber auch, dass innerhalb eines leicht erweiterten bundesrätlichen Gremiums sich vorgängig einzelne Mitglieder des Bundesrates zu einer Vorbehandlung von Geschäften zusammenfinden, die für die entsprechenden Departemente von Wichtigkeit sind. Damit könnten allfällige Kontroversen schon frühzeitig eruiert und ausgeräumt werden, so dass im Bundesrat die Behandlungen in sehr viel kürzerer Zeit über die Bühne gehen könnten.

Bei einer Erhöhung der Zahl der Bundesräte hätten die einzelnen Magistratspersonen also weniger Geschäfte, dafür mehr Zeit, die Vorlagen mit anderen Bundesratsmitgliedern vorzubereiten. Das Ganze wäre zeitlich bestimmt nicht aufwendiger, hingegen wäre die Stellungnahme breiter abgestützt und daher für die einzelnen Departementvorsteher leichter zu vertreten.

Zudem sollte einmal ganz pragmatisch der Versuch unternommen werden, die immensen Aufgabenbereiche der 7 Departemente zum Beispiel neu auf 9 oder 11 Departemente zu verteilen. Hierfür könnte eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe bestimmt werden, die einige Vorschläge zuhanden des Bundesrates ausarbeitet. Ein solcher Auftrag wäre dann durchaus im Sinne des Postulates, mit welchem der Bundesrat das Anliegen meiner Motion angehen möchte. Ich möchte nur auf andere Länder Europas, auch kleine Staaten, hinweisen. Dieser Vergleich zeigt, dass unsere Regierung recht unterdotiert ist; England zum Beispiel hat 23 Ministerien, Deutschland nach kürzlicher Abspeckung immer noch 20, Italien 18. Aber auch kleinere Länder haben mehr Ministerien; Dänemark zum Beispiel hat 21, Belgien 15, die Niederlande 14 und Österreich 16.

Herr Bundeskanzler, wenn mir der Bundesrat die Zusicherung geben kann, dass er auf diese Weise mein Anliegen ernsthaft prüft und sich einige Varianten von neuen Departementszusammensetzungen vorlegen lassen will, dann bin ich mit der Umwandlung der Motion in ein Postulat einverstanden.

**Couchepin François,** chancelier de la Confédération: Le Conseil fédéral l'a dit, cet élément est examiné. Un mandat a été donné au groupe d'experts d'établir des propositions pour l'augmentation du nombre de conseillers fédéraux. Il y a également un mandat qui propose de rechercher une autre manière de résoudre les problèmes. Actuellement, le Conseil fédéral se pose la question de savoir s'il n'y aurait pas une solution intermédiaire se situant entre les deux options qui ont été évoquées dans sa réponse: ce serait partiellement une augmentation du nombre de conseillers fédéraux et partiellement la mise en place d'un gouvernement organisé un peu différemment.

Dans votre développement, vous demandez que le Conseil fédéral vous dise comment les départements pourraient être répartis. Il est évident que, si l'option de l'augmentation du nombre de conseillers fédéraux est acceptée, il faudra une nouvelle répartition des départements et il va de soi que le Parlement en sera informé, comme il le sera – ainsi que toute la population d'ailleurs – sur la réorganisation qui est en train de se préparer pour la mise en vigueur de la première phase de la réforme, c'est-à-dire la réforme que vous allez décider demain, je l'espère, en votation finale, et qui va toucher en profondeur presque tous les départements. Déjà maintenant, une nouvelle répartition est en préparation et le Parlement sera évidemment renseigné.

Donc, je pense que, si vous nous demandez un rapport, il sera fait; c'est typiquement du ressort d'un postulat. C'est la raison pour laquelle je vous prie, comme le demande le Conseil fédéral, de transformer cette motion en postulat.

*Überwiesen als Postulat – Transmis comme postulat*

95.3175

## Motion Epiney

### Öffentliche Verwaltung «CH 2000»

### Gestion publique «CH 2000»

#### *Wortlaut der Motion vom 24. März 1995*

Der Bundesrat wird gebeten, die laufende Verwaltungsreform zu beschleunigen und eine eigentliche Strategie vorzulegen, nach der der Verwaltungsapparat erneuert und bürgernah gestaltet werden soll.

Im Hinblick auf die Konzeption des New Public Management wird der Bundesrat aufgefordert:

1. ein detailliertes Inventar der Leistungen des Staates erstellen zu lassen;
2. jede Leistung auf Zweckmässigkeit und Kosten zu prüfen und den im Bundeshaushalt herrschenden, offensichtlichen Mangel an Kostentransparenz zu korrigieren;
3. personelle und materielle Mittel aufgrund der Untersuchungsergebnisse anzupassen;
4. die Leistungen und die Aufgaben zu streichen, die zur Erreichung von Zielen nicht unbedingt nötig sind, von anderen Körperschaften oder von Privaten übernommen werden können und die Kriterien nationale Bedeutung, Zusammenhalt des Landes, sozialer Schutz, Regionalpolitik oder Solidarität nicht erfüllen.

#### *Texte de la motion du 24 mars 1995*

Le Conseil fédéral est prié d'accélérer les démarches en cours et de présenter une véritable stratégie pour réformer

l'appareil administratif et façonner ce dernier en fonction des aspirations des citoyens.

Sur la base de la philosophie du New Public Management, le Conseil fédéral est requis:

1. d'établir un inventaire détaillé des prestations de l'Etat;
2. d'évaluer chaque prestation sous l'angle de l'opportunité et du coût en corrigeant le manque flagrant de transparence des coûts qui règne dans le ménage fédéral;
3. d'affecter les ressources humaines et matérielles selon les résultats des analyses;
4. de supprimer les prestations et les tâches qui ne sont pas indispensables à la réalisation des objectifs, qui peuvent être assumées par une autre collectivité ou par des privés et qui ne répondent pas aux critères notamment de l'importance nationale, de la cohésion du pays, de la politique régionale ou de la solidarité.

*Mitunterzeichner – Cosignataires:* Aubry, Baumberger, Berger, Bezzola, Bonny, Borer Roland, Caccia, Camponovo, Cavadini Adriano, Chevallaz, Comby, Darbellay, Deiss, Dettling, Dreher, Ducret, Eggly, Frey Walter, Giger, Gobet, Graber, Gros Jean-Michel, Hildbrand, Jenni Peter, Kern, Leuba, Maitre, Mamie, Moser, Perey, Philipona, Pidoux, Pini, Sandoz, Savary, Scheurer Rémy, Schmidhalter, Steinemann, Stucky, Theubet, Tschuppert Karl, Zwahlen (42)

#### *Schriftliche Begründung – Développement par écrit*

Au cours de la longue période de prospérité, le pouvoir politique et le souverain ont confié à l'administration des tâches aussi diverses qu'étendues.

Cette pratique a entraîné non seulement des dépenses excessives, mais encore a provoqué un dysfonctionnement de l'activité administrative.

Cette dernière se montre dans l'incapacité de répondre à l'avalanche de demandes, ainsi qu'à la panoplie de besoins à satisfaire.

Contraintes de fournir des prestations en parant au plus pressé, les collectivités ont omis de fixer des objectifs à l'administration et négligé la réflexion sur les moyens de les atteindre.

Les serviteurs de la fonction publique sont devenus les boucs émissaires du débat autour du rôle de l'Etat.

Or, on se trompe manifestement de cible dans la mesure où l'administration pêche surtout par les structures qui l'enferment dans un carcan bureaucratique.

Il faut donc réinventer le fonctionnement de l'Etat, à l'instar des exemples en cours à l'étranger et dans certaines collectivités, voire dans le privé.

La Confédération doit réformer l'administration, changer les mentalités et dépasser le stade de la réflexion et de l'excuse selon laquelle il s'agit d'une tâche permanente.

La Confédération a certes entrepris durant cette décennie quelques mesures de rationalisation et de restructuration, en vue notamment d'assainir les finances publiques et d'augmenter l'efficacité dans les services.

Le résultat demeure toutefois négligeable. Est-ce l'ampleur de la tâche, l'immobilisme des intéressés ou le manque de courage politique?

L'aggravation des déficits publics ainsi que l'opposition populaire à de nouvelles recettes contraignent l'Etat fédéral à se désengager financièrement et à se remettre en question.

La réforme de l'administration fait partie du catalogue des mesures urgentes à adopter dans ce contexte.

Critiquer et culpabiliser les serviteurs de la fonction publique en les rendant seuls responsables du dysfonctionnement de l'activité administrative relève de l'inobjectivité.

Si les agents de l'Etat ont pu pratiquer l'autoalimentation, c'est parce que le pouvoir politique et les citoyens ont toléré une confiscation de leurs prérogatives et de leurs droits. Ce qui pose le plus problème, c'est le corset qui enferme l'administration dans une jungle réglementariste, inefficace et dispendieuse.

Il faut donc libérer du carcan bureaucratique l'activité fédérale et réhabiliter la fonction publique, afin de mieux répondre aux vœux des usagers avec moins de moyens et plus d'efficacité.

Dans cette perspective, nous prions le Conseil fédéral de passer aux actes et d'appliquer toutes mesures susceptibles de convaincre les intéressés.

La réforme administrative doit en effet se dérouler dans le cadre d'une approche stimulante.

A cet égard, le Conseil fédéral est invité:

1. à associer et à impliquer, dès le départ, l'administration dans ce processus qui requiert imagination, créativité, innovation et esprit d'entreprise.

Pour favoriser le changement et, au besoin, vaincre certaines résistances, on peut prévoir des primes à l'innovation, primes aux économies, aux simplifications de formalités, voire primes aux renoncements de compétences fédérales. On peut également imaginer la vente de certaines prestations à des privés et dans le respect des règles du marché. Le Conseil fédéral est invité:

2. à encourager certaines unités administratives à expérimenter sans tarder les principes de la nouvelle gestion publique, notamment:

2.1 en fixant des objectifs à l'intention de l'administration et en laissant le soin à cette dernière de choisir les moyens pour y parvenir;

2.2 en publiant les résultats obtenus au fur et à mesure de l'avancement des expérimentations;

3. à appliquer le système des enveloppes budgétaires comportant l'octroi d'une large autonomie d'affectation des fonds. Au lieu d'épuiser des ressources, l'administration devra réaliser les objectifs par une démarche nouvelle, rationnelle, plus efficace.

Elle pourra adopter des mesures innovatrices, adaptées à l'unité concernée, telles que la simplification des formalités, la transformation en préavis de certaines décisions qui font double emploi, renoncer aux études alibis, supprimer les subventions bagatelles, stopper les dépenses somptuaires, favoriser la lutte contre le perfectionnisme, déléguer certaines tâches aux privés ou à d'autres unités, créer l'émulation et la concurrence, privilégier les critères de performance.

En compensation des améliorations apportées au service public, les serviteurs de l'Etat disposeront de plus d'indépendance dans l'utilisation du budget, le report de certaines dépenses, la création de réserves, l'échange de personnel. Avec une enveloppe budgétaire inférieure au budget actuel, l'unité concernée sera jugée au résultat obtenu et fera l'objet d'une prime au mérite. Le Conseil fédéral est invité:

4. à introduire une comptabilité analytique dans les unités administratives, afin de pouvoir cerner les coûts de chaque prestation, proposer des mesures de rationalisation, évaluer l'impact des décisions, privilégier les aides forfaitaires, cibler les aides, assouplir la hiérarchie, etc.;
5. à concentrer ses efforts sur une démarche exclusivement pragmatique, afin de faire mieux avec moins.

#### *Schriftliche Stellungnahme des Bundesrates*

*vom 12. Juni 1995*

*Rapport écrit du Conseil fédéral*

*du 12 juin 1995*

1. Les démarches et la stratégie pour réformer l'appareil administratif suivent leur cours, dans le cadre de la réforme du gouvernement 93 principalement. Elles ne pourront commencer à être mise en pratique que lorsque la Loga sera acceptée par les Chambres et entrée en vigueur.

2.1 L'établissement d'un inventaire des prestations de l'Etat a débuté sous l'égide de la réforme du gouvernement 93 et est prévu, d'une manière détaillée, dans le projet de «Contrôle des tâches de la Confédération» établi par le CCF.

2.2 L'évaluation des prestations selon leur coût et opportunité se fera telle que prévue dans l'article 5 de la Loga dès que celle-ci sera entrée en vigueur.

2.3 Il en va de même de l'affectation optimale des ressources qui résultera de cette évaluation.

2.4 Les mesures à prendre pour supprimer les tâches non justifiées découleront du «Contrôle systématique des tâches» qui sera entrepris dès que l'article 5 de la Loga sur la nécessité des tâches sera entré en vigueur.

En résumé, la motion demande au Conseil fédéral de pren-

dre une série de mesures qui seront de sa compétence dès l'entrée en vigueur de la Loga.

Le Conseil fédéral est prêt à prendre ces mesures lorsque cette nouvelle loi lui en donnera la compétence.

Si toutefois la loi ne voyait pas le jour, il s'agirait de trouver de nouvelles bases légales pour justifier une action gouvernementale dans le sens souhaité par le motionnaire.

Cette incertitude commande de transformer la motion en postulat.

#### *Schriftliche Erklärung des Bundesrates*

#### *Déclaration écrite du Conseil fédéral*

Le Conseil fédéral propose de transformer la motion en postulat.

**Epiney Simon (C, VS):** Au cours de la longue période de prospérité, le pouvoir public et le souverain ont confié à l'administration des tâches et des devoirs aussi variés qu'étendus, et parfois peu valorisants. Il s'en est suivi tout naturellement un dysfonctionnement de l'activité administrative, un foisonnement de lois et de règlements tracassiers, un perfectionnisme coûteux, des doubles emplois, une absence de coordination des procédures, un retard dans le traitement des dossiers, des contrôles fastidieux et parfois aussi, il faut bien le dire, un manque de motivation au niveau de l'administration.

Bref, on peut dire aujourd'hui que l'administration croule sous la bureaucratie et ne peut plus assumer les services aux citoyens et aux collectivités en aval. Dans ce contexte, les serveurs de la fonction publique ont pratiqué de gré ou de force l'autoalimentation, et nous constatons aujourd'hui, au niveau des finances, tout naturellement, un déficit structurel qui les gangrène. Il faut donc libérer les structures administratives du carcan qui ne permet pas de dégager l'efficacité optimale voulue. Il convient dès lors de réinventer le fonctionnement de l'Etat, de réévaluer ses tâches et de réformer aussi bien les structures que les mentalités. Il s'agit en particulier d'assouplir les prescriptions tatillonnes ainsi que les procédures rigides qui régissent l'administration pour, finalement, aboutir à un accroissement des prestations.

Cette philosophie devrait se finaliser notamment par la décentralisation, la délégation de compétences et de responsabilités, l'octroi d'enveloppes budgétaires forfaitaires aux services, par exemple, et aussi, bien sûr, de manière générale, la transparence des résultats.

La Confédération, Monsieur le Chancelier de la Confédération, je sais que vous en êtes un chaud partisan, a déjà entrepris quelques mesures de rationalisation en vue d'augmenter l'efficacité de l'administration. Toutefois, nous savons tous que des réticences existent au sein de l'appareil, et il convient dès lors que le Parlement aide le Conseil fédéral à surmonter ces obstacles, et nous devons nous-mêmes démontrer notre volonté de voir les réformes aboutir.

Le Conseil fédéral est prié, si ma motion est transmise, d'élaborer une véritable stratégie pour améliorer le fonctionnement de l'Etat. Sur la base de la philosophie du New Public Management, le Conseil fédéral est dès lors requis:

1. d'établir un inventaire détaillé des prestations de l'Etat;
2. d'évaluer chaque prestation sous l'angle de l'opportunité et du coût, en corrigeant le manque flagrant de transparence des coûts qui règne actuellement dans le ménage fédéral;
3. d'affecter les ressources humaines et matérielles selon le résultat de ces analyses;

4. de supprimer les prestations et les tâches qui ne sont pas indispensables à la réalisation des objectifs, qui peuvent être assumées par une autre collectivité ou parfois même par des privés, et qui ne répondent pas aux critères, notamment de l'importance nationale, de la cohésion du pays, de la protection sociale, de la politique régionale ou de la solidarité.

Une loi sur l'organisation est en cours, il est vrai, Monsieur le Chancelier de la Confédération – vous l'avez indiqué dans la réponse du Conseil fédéral –, mais nous pensons qu'il est aujourd'hui urgent que le Parlement aide le Conseil fédéral à entamer cette réforme que nous appelons de nos vœux depuis de nombreuses années.

**Couchepin François,** chancelier de la Confédération: Le programme proposé par la motion Epiney est un train de mesures très complet. Le Conseil fédéral est d'accord avec les objectifs. Malheureusement, il n'a pas encore la base légale qui lui permette de les réaliser. Cette base légale, c'est précisément la nouvelle loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration. Je ne peux que vous dire cela: nous souhaitons tous que cette base légale puisse entrer en vigueur dans les meilleurs délais. Nous avons déjà commencé les travaux pour être prêts à les réaliser.

Ce sont des travaux qui ne se résoudre pas en quelques jours; ce sont des travaux de longue échéance certaines fois, mais les études sont prêtes, les concepts sont faits. Nous sommes prêts à démarrer, à la condition d'avoir la compétence.

C'est la raison pour laquelle je ne peux pas, matériellement, accepter au nom du Conseil fédéral un ordre formel de remplir ce mandat puisque, pour le moment, le Conseil fédéral n'a pas la compétence légale de le remplir. Il faut donc vous résoudre à accepter que la motion Epiney soit transformée en postulat. La volonté est là, ce sont les moyens légaux qui n'existent pas.

**Le président:** M. Epiney maintient sa motion en tant que telle.

#### *Abstimmung – Vote*

Für die Überweisung der Motion	37 Stimmen
Dagegen	30 Stimmen

95.3204

### **Postulat Jöri**

#### **N 2. Aufhebung der Tempolimit 80 km/h im Raum Luzern**

#### **N 2. Suspension de la limitation de vitesse de 80 km/h dans l'agglomération lucernoise**

#### *Wortlaut des Postulates vom 6. Juni 1995*

Der Bundesrat wird gebeten, auf seinen Entscheid vom 12. April 1995, die Geschwindigkeitsanpassung von 80 km/h auf der Nationalstrasse N 2 im Raum Luzern aufzuheben, zurückzukommen und eine Neubeurteilung vorzunehmen.

#### *Texte du postulat du 6 juin 1995*

Le Conseil fédéral est prié de revenir sur sa décision du 12 avril 1995, qui supprime la limitation de vitesse de 80 km/h sur la route nationale N 2 dans l'agglomération lucernoise, et de reconsidérer cette mesure.

*Mitunterzeichner – Cosignataires:* Dormann, Stamm Judith (2)

#### *Schriftliche Begründung – Développement par écrit*

Behörden und Bevölkerung haben mit Betroffenheit vom Entscheid des Bundesrates Kenntnis genommen, die Tempolimit 80 km/h auf der N 2 im Raum Luzern aufzuheben.

Unbestrittenermassen stellt die N 2 für die Stadt Luzern und Agglomerationsgemeinden in bezug auf Luftverunreinigung und Lärm eine erhebliche Belastung dar, welche die Lebensqualität beeinträchtigt. Wissenschaftlich belegte Studien warnen seit langer Zeit vor schwerwiegenden Gesundheitsschäden, die durch Luftschadstoffe des Verkehrs und ihre Umwandlungsprodukte verursacht werden.

Vor dem Hintergrund dieser besorgniserregenden Entwicklung erachten wir es als politisch unverantwortlich und sach-

## **Motion Epiney Öffentliche Verwaltung «CH 2000»**

### **Motion Epiney Gestion publique «CH 2000»**

In	Amtliches Bulletin der Bundesversammlung
Dans	Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale
In	Bollettino ufficiale dell'Assemblea federale
Jahr	1995
Année	
Anno	
Band	IV
Volume	
Volume	
Session	Herbstsession
Session	Session d'automne
Sessione	Sessione autunnale
Rat	Nationalrat
Conseil	Conseil national
Consiglio	Consiglio nazionale
Sitzung	12
Séance	
Seduta	
Geschäftsnummer	95.3175
Numéro d'objet	
Numero dell'oggetto	
Datum	05.10.1995 - 08:00
Date	
Data	
Seite	2127-2129
Page	
Pagina	
Ref. No	20 026 150

Dieses Dokument wurde digitalisiert durch den Dienst für das Amtliche Bulletin der Bundesversammlung.

Ce document a été numérisé par le Service du Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale.

Questo documento è stato digitalizzato dal Servizio del Bollettino ufficiale dell'Assemblea federale.