



Claude Brodard, Catherine Beaud, Bruno Riedo, François Ingold, Menoud-Baldi Luana, Gabriel Kolly, Glasson Benoît, Schumacher Jean-Daniel, Peiry Stéphane, Dietrich Laurent

Audit des processus administratifs de l'Etat

Cosignataires : 8

Réception au SGC : 04.11.25

Transmission au CE : *04.11.25

Dépôt et développement

Le Conseil d'Etat est invité à commander une étude indépendante afin d'optimiser l'utilisation des ressources de l'Etat par la mise en évidence de synergies. Cette étude comprendra l'examen des processus de travail et des procédures administratives, l'évaluation du bon niveau des contrôles opérés auprès des personnes physiques et morales, ainsi que l'analyse de la pertinence des prestations fournies. Elle pourra, le cas échéant, recommander une réallocation interne des moyens au profit des services insuffisamment dotés.

L'article 82 de la Constitution cantonale du 16 mai 2004 demande que l'Etat « gère les finances publiques avec économie » [al. 1]. À cette fin, il lui est ensuite demandé de vérifier périodiquement « que les tâches [qu'il accomplit] [...] sont toujours efficaces, nécessaires et supportables financièrement » [al. 2]. Ce dernier élément a été mis en œuvre en 2008 à travers l'article 55a de la loi sur l'organisation du Conseil d'Etat et de son administration (LOCEA), disposition qui charge les Directions et unités administratives de tenir à jour un catalogue de leurs prestations, lequel doit périodiquement être soumis à l'examen du Conseil d'Etat.

L'examen périodique des prestations est, en tout temps, indispensable à une gestion économe des affaires publiques. L'Etat doit s'assurer de la meilleure efficacité et de l'efficacité de ses processus métiers et réaliser toutes les synergies possibles. Parallèlement, il doit prioriser ses tâches et, au besoin, concentrer l'utilisation de ses ressources sur les prestations qu'il juge indispensables. L'examen périodique effectué par les Directions et Services en application de l'article 55a LOCEA fournira à cette fin une base particulièrement utile. Néanmoins, pour arrêter ses priorités, l'Etat ne saurait s'en remettre à la seule analyse de ses propres unités administratives même si celles-ci connaissent et maîtrisent au mieux leurs processus et sont bien placées pour identifier des sources potentielles d'économies ; toutefois, elles ne disposent pas nécessairement de la vision transversale requise pour déceler des synergies avec des tâches accomplies par d'autres unités avec lesquelles elles ne sont pas en contact direct. Par ailleurs, leurs collaboratrices et collaborateurs peuvent parfois être confronté-e-s à de réels conflits d'intérêts ou de loyauté lorsqu'il s'agit d'apprécier la nécessité de certaines prestations fournies par leurs collègues ou par eux-mêmes.

Il appartient aux autorités politiques de fixer les priorités de l'action étatique sur la base des missions confiées à l'Etat par la Constitution cantonale et le droit supérieur. Pour le faire en toute objectivité, elles doivent s'appuyer sur des données probantes, en mobilisant l'expertise de l'administration cantonale et le regard externe d'un conseiller indépendant, expérimenté et neutre. À cet effet, il est proposé que le Conseil d'Etat mandate une étude globale des processus de travail au sein de l'Etat, visant à améliorer l'efficacité, à maîtriser l'évolution du nombre de postes et du volume des prestations confiées à des tiers. Cette étude devra également aider le gouvernement à mieux prioriser les tâches afin de garantir une allocation optimale des ressources humaines et financières, le cas échéant par des réallocations internes notamment au bénéfice des services

*date à partir de laquelle court le délai de réponse du Conseil d'Etat (5 mois).

insuffisamment dotés et par des ajustements, à la hausse ou à la baisse, des effectifs des unités administratives. Pour des raisons de proportionnalité, nous (les mandataires) proposons que le cahier des charges du mandat d'audit soit discuté entre le Conseil d'Etat et la commission des finances et de gestion du Grand Conseil.
