



Questions et réponses concernant le NMG (Nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale)

Quels sont les avantages du NMG?

Le NMG est un modèle uniformisé qui s'appliquera à l'ensemble de l'administration. Son introduction marquera l'abandon du système dual actuel (programme de gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire dans vingt unités administratives et gestion classique basée sur les ressources dans les autres unités). Le NMG devrait élargir la marge de manœuvre des diverses unités administratives et améliorer la transparence en matière de prestations dans les rapports sur les finances.

Quels sont les nouveaux instruments du NMG?

Dans le NMG, les unités administratives disposeront d'enveloppes budgétaires dans leur domaine. Les départements concluront chaque année des conventions de prestations avec leurs offices. Le budget de chaque unité administrative comprendra un à cinq groupes de prestations, des objectifs étant définis pour chaque groupe. Le budget sera de plus assorti d'un plan intégré des tâches et des finances (PITF).

Dans les années 1990, la mode était à la nouvelle gestion publique, un synonyme d'administration allégée et proche des citoyens. N'est-il pas trop tard, vingt ans après, de lancer une réforme comme celle du NMG?

Le NMG n'est pas le premier pas que l'administration fédérale franchit en direction d'une gestion axée sur les résultats. Les principes d'une telle gestion s'appliquent largement tant dans les établissements devenus autonomes que dans le domaine des subventions. La GMEB (gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire) a par ailleurs été introduite en 1997, puis progressivement étendue. Elle est actuellement appliquée dans vingt unités administratives. L'évaluation réalisée en 2009 a révélé que le Parlement ainsi que les unités administratives sont en général satisfaits de l'orientation suivie. Elle a cependant montré qu'il serait possible d'optimiser les instruments de pilotage, et le NMG en tient compte.

Quel est le potentiel d'optimisation qui a été identifié?

Le mandat de prestations actuel de la GMEB comprend des informations qui concernent tant le pilotage politique que le pilotage opérationnel. Il est dès lors très volumineux et difficile à lire. Enfin, il n'était pas à même de remplir sa fonction d'instrument central de pilotage à l'usage du Parlement, du Conseil fédéral, du département et de l'unité administrative. A l'avenir, la partie politique du mandat de prestations figurera dans le nouveau budget assorti d'un PITF, tandis que la partie opérationnelle sera reprise dans la convention annuelle de prestations passée entre le département et les unités administratives.

Nombre de cantons ont entrepris des réformes administratives similaires. Quels sont les exemples sur lesquels se fonde la Confédération?

Compte tenu des différences entre les structures financières, il est difficile de comparer les modèles cantonaux et celui de l'administration fédérale. Alors que les transferts de ressources représentent le gros des dépenses de la Confédération, ils occupent en général une part nettement plus faible dans les finances cantonales. A l'inverse, les cantons fournissent da-

vantage de prestations directement destinées aux citoyens. La conception du NMG a néanmoins tenu compte des expériences issues des réformes cantonales, en accordant une attention particulière aux cantons ayant introduit aussi bien des enveloppes budgétaires généralisées que des plans pluriannuels intégrés des tâches et des finances. Il s'agit des cantons suivants: Argovie, Berne, Grisons, Lucerne, Soleure, Zoug et Zurich.

Le Parlement ne perd-il pas de son influence? Par exemple pour ce qui est de fixer les frais de personnel?

Non. Le Parlement fixe le montant de l'enveloppe budgétaire de chaque unité administrative. Or, les dépenses de personnel font partie intégrante de cette enveloppe. Le Parlement a de plus la possibilité de définir les conditions-cadres de l'utilisation du crédit. Le cas échéant, il peut donc spécifier le montant des dépenses de personnel dans l'enveloppe budgétaire d'une unité administrative.

Les enveloppes budgétaires n'augmentent-elles pas en fin de compte les besoins financiers des unités administratives?

L'enveloppe budgétaire offre aux unités administratives une certaine souplesse dans l'utilisation de l'argent; elle leur permet par exemple de réagir à une modification des tâches ou des conditions-cadres. Le montant de l'enveloppe budgétaire fixé par le Parlement a valeur contraignante. Il ne peut être dépassé que si l'office finance les dépenses supplémentaires par des recettes supplémentaires nettes ou la dissolution de réserves. Le pilotage central des ressources par le Conseil fédéral, destiné à gérer les dépenses de personnel et du domaine informatique, est maintenu. Qui plus est, les exigences du frein à l'endettement doivent en tout temps être respectées.

Combien coûte l'introduction du NMG et quels seront les gains d'efficacité?

Selon les estimations, l'introduction du NMG coûtera 31 millions de CHF. Ce total comprend des travaux centralisés au DFF (7 millions), la mise en œuvre décentralisée dans les départements et la Chancellerie fédérale (23 millions) et des adaptations informatiques (1 million). Quant aux gains de flexibilité, il est encore impossible de les évaluer. On peut toutefois admettre que l'introduction généralisée des enveloppes budgétaires engendrera une réduction des soldes de crédits. Les instruments du NMG devraient par ailleurs renforcer l'orientation vers les objectifs et les résultats dans l'administration fédérale et accroître l'efficacité et la conscience des coûts.

Quelles adaptations informatiques requiert le NMG?

Les adaptations informatiques requises par le NMG se limitent à la présentation des informations sur les prestations dans les rapports financiers. Leur coût est estimé à 1 million de CHF. Les projets informatiques indépendants du NMG, l'introduction de systèmes SAP de nouvelle génération ainsi que la création d'un entrepôt de données pour les offices transversaux, sont gérés séparément. La coordination entre les projets informatiques et le NMG est garantie en tout temps.

Initialement, le NMG devait être introduit le 1^{er} janvier 2016. Son introduction a été reportée au 1^{er} janvier 2017? Pourquoi?

Les diverses adaptations informatiques prennent plus de temps que prévu. Le report de calendrier permettra par ailleurs de consulter le Parlement au cours du premier semestre de 2015 sur les groupes de prestations et les objectifs de l'administration. Compte tenu des remarques faites par le législatif sur le message, le Conseil fédéral a d'emblée proposé de telles consultations à la présidente du Conseil national et au président du Conseil des Etats.

Dans quelle mesure les offices peuvent-ils constituer des réserves et consentir des dépenses accrues en cas de revenus supplémentaires générés par les prestations fournies?

Les offices peuvent constituer des réserves lorsque les moyens financiers destinés à un projet ne seront utilisés que les années suivantes en raison de retards. La constitution de réserves est également possible lorsqu'un office réduit ses dépenses (par rapport au montant budgétisé) en optimisant la fourniture de prestations ou lorsqu'il réalise des revenus supplémentaires nets. La principale condition est que l'unité administrative atteigne pour l'essentiel les objectifs définis dans son budget assorti d'un PITF.

Quelles sont les conséquences du NMG pour les membres du personnel?

Les objectifs définis dans le budget assortis d'un PITF sont spécifiés dans la convention de prestations passée entre le département et l'unité administrative. Dans l'idéal, l'accord sur les objectifs de chaque collaborateur ou collaboratrice tiendra compte de cette convention. Tout membre du personnel pourra ainsi établir un lien entre ses activités et les objectifs de l'office et ses groupes de prestations. Voilà un facteur susceptible de stimuler la motivation individuelle. Les enveloppes budgétaires encouragent les comportements économiques, qui ont le mérite d'accroître l'intérêt du travail de chacun.

Sera-t-il nécessaire de restructurer les unités administratives?

Non. Le NMG n'exige pas leur restructuration.

Le NMG engendrera-t-il une hausse des dépenses administratives parce que chaque membre du personnel devra détailler son activité?

Le NMG n'impose pas une saisie spécifique des temps de travail. Les offices qui entendent tenir une comptabilité analytique à l'avenir devront toutefois se doter d'un tel système. La décision de le mettre en place relève de l'unité administrative ou du département.

Que se passera-t-il si un office n'atteint pas les objectifs ou les valeurs cibles?

Aucune conséquence directe et automatique n'est prévue, car les objectifs et les valeurs cibles risqueraient alors de manquer d'ambition. Comme le nouveau modèle de gestion table sur la définition d'objectifs ambitieux, il peut arriver que certains d'entre eux ne soient pas atteints. Dans un tel cas, les offices doivent s'en expliquer au Parlement dans le compte d'Etat.