

# Audit de l'efficacité de la coordination interdépartementale en matière de fédéralisme

## Office fédéral de la justice

### L'essentiel en bref

---

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné dans quelle mesure l'administration fédérale gère les relations avec les cantons de manière transversale. Sans coordination, il est difficile d'assurer un traitement égal de tous les cantons. De plus, l'administration fédérale risque de manquer des occasions de trouver des solutions rapides et peu coûteuses aux questions en suspens avec les cantons. Enfin, elle court le risque de ne pas prendre suffisamment en compte les leçons qu'elle tire de ses échanges avec les cantons.

Il existe actuellement un groupe de coordination interdépartemental en matière de fédéralisme (IDEKOF), rattaché à l'Office fédéral de la justice (OFJ). Le Dialogue confédéral constitue également un forum pluridisciplinaire d'échanges avec les cantons. Dans le cadre de cet audit, l'accent a été mis non seulement sur ces canaux formels, mais aussi sur les canaux informels.

Les résultats montrent que les relations avec les cantons en dehors des questions d'ordre technique sont peu coordonnées. Le CDF identifie des possibilités d'amélioration, notamment en ce qui concerne la gestion des relations avec les cantons, leur égalité de traitement, l'apprentissage organisationnel ainsi que la répartition des compétences avant qu'une crise n'éclate.

#### **Un manque d'une vue d'ensemble et une large répartition des responsabilités**

L'administration fédérale ne dispose pas d'une vue d'ensemble continue sur les thématiques importantes de ses rapports avec les cantons ou sur les conséquences financières de la prise en compte de leurs demandes. Il n'existe pour ainsi dire pas d'instruments dédiés explicitement à la coordination interdépartementale des relations avec les cantons. Il manque ainsi une base essentielle au niveau fédéral pour gérer les relations avec les cantons. Le CDF considère qu'il est important d'établir une vue d'ensemble en cas de besoin.

La responsabilité des relations avec les cantons n'est pas clairement attribuée à une entité, car tous les offices sont compétents dans le cadre de leurs domaines spécialisés. L'OFJ, l'Administration fédérale des finances, la Chancellerie fédérale ainsi que les délégués de la Confédération et des cantons sont chargés de tâches spécifiques en relation avec le fédéralisme. La large répartition des compétences rend difficile une conception globale des relations entre la Confédération et les cantons.

L'IDEKOF se charge avant tout de préparer le Dialogue confédéral. Toutefois, il n'est pas adapté à coordonner ou à gérer véritablement les relations avec les cantons.

### **Des canaux informels sont importants, mais problématiques pour l'égalité de traitement**

Les contacts entre la Confédération et les cantons passent par un nombre incalculable de forums. La majorité d'entre eux s'inscrivent dans un contexte sectoriel. Le Dialogue confédéral, en tant que forum transversal, est trop peu utilisé de manière proactive par l'administration fédérale.

À côté des canaux officiels, les contacts informels jouent aussi un rôle important. Ces derniers peuvent être très utiles, mais ils ouvrent également la voie à des influences cachées et à des inégalités de traitement. C'est pourquoi les contacts avec tous les cantons devraient être entretenus de la même manière.

Dans certains cas, l'administration fédérale traite délibérément certains cantons de façon inégale, le plus souvent pour trouver une solution satisfaisante pour les deux parties. Toutefois, l'absence de vue d'ensemble ne permet pas de déterminer si les cantons sont traités de manière globalement comparable. Cela incite les cantons à trouver une solution individuelle aussi avantageuse que possible, ce qui risque d'avantager certains d'entre eux.

### **Des solutions chronophages et coûteuses**

Le CDF a examiné plusieurs cas dans lesquels la Confédération et les cantons ont dû trouver une solution. Ces études de cas montrent qu'ils ont généralement trouvé une solution, mais le chemin a coûté du temps et de l'argent, souvent plus que prévu. Les offices fédéraux ont veillé à ne pas imposer de solution unilatérale aux cantons et ont opté pour des processus coopératifs.

Toutefois, les offices fédéraux ont manqué de coordination dans leur recherche de solutions. Ils ne se sont pas orientés aux stratégies élaborées par d'autres offices et ils n'ont associé ces derniers que s'ils étaient directement concernés. Le potentiel que renferment les connaissances et l'expérience des autres offices n'est donc pas pleinement exploité.

### **Le manque de compétences donne lieu à des retards**

Dans une étude de cas, le CDF s'est penché sur le flux d'informations entre la Confédération et les cantons concernant la disponibilité de ressources médicales pendant la crise du COVID-19 au printemps 2020. Les résultats illustrent le problème constaté à plusieurs reprises par le CDF : la Confédération n'est pas habilitée à émettre des directives dans le domaine informatique. La mise en place d'un système de transfert de données important est lente dans les cantons. De plus, l'absence d'une obligation de transmettre certaines données a engendré des lacunes dans les données au début de la crise. Ce cas est exemplaire : souvent, une compétence nationale claire et simple permettrait à une autorité de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité.

Même pendant la crise, les cantons n'ont pas toujours vu la nécessité d'une coordination par la Confédération. Afin d'éviter de devoir d'abord s'entendre dans des situations de crise, la répartition des compétences nécessaires doit être définie en amont.

**Texte original en allemand**