

Audit de gouvernance suite au transfert des services centraux

Direction du développement et de la coopération / Direction des ressources du Département fédéral des affaires étrangères

L'essentiel en bref

Le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) a connu des réformes fondamentales ces dix dernières années. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné en particulier la façon dont la Direction des ressources (DR) est devenue le centre de compétences et de services du DFAE. Il s'est avant tout penché sur le transfert des services centraux de la Direction du développement et de la coopération (DDC) au sein de la DR et du Secrétariat général du DFAE.

Il est difficile d'évaluer objectivement le succès de la réorganisation

Toutes les mesures de réorganisation prises par le DFAE depuis 2008 avaient pour objectif clair d'améliorer la perception et l'efficacité de la politique étrangère suisse. En outre, elles visaient un usage plus économe des ressources et une augmentation de l'efficacité et de l'efficacité.

La centralisation de toutes les prestations est perçue en grande majorité comme réussie aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du département. Celui-ci doit néanmoins faire des efforts supplémentaires pour délimiter les responsabilités et optimiser les processus et l'intégration culturelle. Il faut également prendre encore des mesures suite à l'introduction du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale (NMG).

Vu que pratiquement aucun indicateur ni aucune valeur-cible n'ont été fixés pour les mesures prises, il est très difficile de mesurer et d'évaluer objectivement le succès du projet a posteriori. En effet, il faut des indicateurs clairs pour piloter un projet de réforme et le contrôler ultérieurement.

La réorganisation s'est bien passée dans de nombreux domaines comme la révision interne, les services spécialisés, la sécurité, la logistique et l'informatique. Dans d'autres tels que les ressources humaines, le Centre de compétence en contrats et marchés publics ainsi que la division Savoir-Apprentissage-Culture qui n'a pas été centralisée jusqu'ici, la révision interne du DFAE a déjà relevé des possibilités d'amélioration. Des mesures sont principalement nécessaires dans les secteurs des finances et des ressources humaines qui n'ont pas été entièrement centralisés.

La division Planification financière stratégique et conseil de la DDC a besoin de tâches, compétences et responsabilités plus claires

La responsabilité financière du département est centralisée à la DR. Chaque direction a désormais un responsable financier qui assure le lien avec l'unité Finances DFAE. Seule la DDC dispose encore d'une division financière complète, afin de pouvoir gérer les crédits-cadres de la collaboration internationale dont les montants sont élevés.

Le CDF a constaté que la division n'avait pas suffisamment de compétences à l'interne pour gérer activement ses ressources. Elle devrait également jouer un rôle plus actif dans l'amélioration de la qualité des données de la comptabilité analytique de la DDC et de celle du controlling des coûts de personnel. De plus, elle assume des tâches qui, de l'avis du CDF, devraient incomber à la DR depuis l'introduction de l'enveloppe budgétaire.

C'est pourquoi la division doit redéfinir son champ d'activité et se voir attribuer davantage de compétences par la direction.

La centralisation dans le domaine des ressources humaines n'est pas encore terminée

Malgré tous les efforts de centralisation du département, le Corps suisse d'aide humanitaire (CSA) dispose encore de sa propre division des ressources humaines et de compétences en qualité d'employeur. Cette autonomie a été accordée au CSA en raison des exigences particulières que posent les méthodes de travail en situation de crises.

Le CDF se demande si le financement permanent d'une deuxième division responsable des ressources humaines, avec plus de vingt collaborateurs, se justifie encore économiquement compte tenu de la pression sur les coûts que subit actuellement l'administration fédérale. Ces dernières années, seuls 9 % des interventions de la CSA ont été des interventions immédiates qui ont nécessité un dispositif d'urgence particulier. Les autres étaient des détachements planifiables à long terme dont le déroulement pourrait être contrôlé par le service du personnel régulier. La DDC doit analyser le potentiel d'optimisation du CSA et, en collaboration avec la DR, examiner et mettre en œuvre des mesures d'économie éventuelles.

Texte original en allemand