

Discours du chancelier de la Confédération Viktor Rossi à l'IDHEAP, Université de Lausanne

2.10.2026 - Viktor Rossi | Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

Lausanne, 30.09.2026 — La Suisse aura-t-elle encore besoin d'une administration fédérale dans dix ans ou une bonne intelligence artificielle suffira-t-elle ?

La question n'est pas aussi farfelue qu'il y paraît. Certains groupes récoltent des signatures pour que l'administration fédérale freine sa croissance. D'autres promettent que l'intelligence artificielle résoudra bientôt toute une série de tâches qui demandent aujourd'hui des services entiers. Je vous donnerai mon avis en conclusion.

Madame la Vice-rectrice,

Monsieur le Directeur,

Mesdames et Messieurs les Professeur(e)s,

Chères étudiantes, chers étudiants,

Mesdames, Messieurs en vos titres et fonctions,

Je vous remercie chaleureusement de votre invitation. J'y ai répondu avec plaisir, pour la simple raison que la science est d'une grande importance pour notre pays. Pendant la pandémie de COVID, j'étais vice-chancelier et j'ai pu mesurer de très près l'importance cruciale du conseil scientifique pour les autorités. Or, les échanges entre scientifiques et autorités sont plus difficiles s'ils sont seulement initiés au moment d'une crise. Depuis le COVID, la permanence du dialogue entre la science et la politique me semble d'autant plus essentielle et je me réjouis donc particulièrement de pouvoir dialoguer avec vous aujourd'hui.

Mesdames et Messieurs

J'assiste aux séances du Conseil fédéral accompagné des deux vice-chancelières. Je suis pour ainsi dire la 8^e voix du gouvernement - même si je n'ai pas de droit de vote. De part mon rôle de chancelier, j'ai aussi une vue d'ensemble de l'administration et c'est à ce titre que je m'exprime devant vous aujourd'hui.

Je présenterai mes réflexions sous la forme de trois questions.

Premièrement, pourquoi l'administration est-elle sous pression et comment doit-elle y réagir ?

Deuxièmement, quelle est la place du numérique ?

Et troisièmement, l'intelligence artificielle est-elle la réponse à toutes les questions ?

Je commence par la première question. Pourquoi l'administration est-elle sous pression ? Comment doit-elle y réagir ?

Cette pression vient de trois côtés.

D'abord des tâches qu'elle doit mener à bien. La Confédération est actuellement chargée de dossiers qui étaient inimaginables lors de la création de l'État fédéral en 1848. À cette époque, elle s'occupait des douanes, de la poste et de la monnaie. De nos jours, elle édicte des règles sur l'usage des drones dans les jardins privés, attribue des fréquences de télécommunications et contrôle la sécurité des nouveaux médicaments.

Ce n'est pas elle qui s'est donné toutes ces tâches : la plupart lui ont été confiées par la Constitution et la loi. Critiquer la croissance de l'administration revient donc à critiquer l'arroseur. Il ne s'agit pas là d'une dérobade, mais si l'on veut poser un diagnostic sérieux, cet aspect en fait partie intégrante.

Ensuite, il faut parler des attentes. Les entreprises, tout comme les citoyens et les citoyennes, ne nous comparent pas à l'administration de 1970 ni à celle de 1990. Ils nous comparent avec l'application avec laquelle ils ont commandé une pizza la veille. Ils attendent de l'administration des prestations simples, fiables et rapides. Et c'est leur droit.

La troisième contrainte vient des critiques auxquelles l'administration doit faire face. À l'heure actuelle, des signatures sont récoltées pour une initiative visant à introduire un frein à la croissance de l'administration fédérale, en demandant que les dépenses en personnel suivent l'évolution du salaire médian en Suisse. Pour faire simple : une partie de la population estime que nous sommes trop nombreux, trop chers et pas assez efficaces.

Je pourrais tenter de déjouer ces critiques au moyen de statistiques et de résultats de sondages. Comme vous le savez, les comparaisons internationales confirment l'efficacité de notre État. Dans une enquête récente, l'IMD attribue à la Suisse un niveau d'efficacité très élevé au niveau des pouvoirs publics. Et l'OCDE montre que 82 % des personnes qui ont eu recours aux services de l'administration en sont satisfaits. En matière d'administration, la Suisse jouit en outre d'une confiance bien supérieure à la moyenne des pays de l'OCDE.

Quoi qu'il en soit, si un hôte n'est pas satisfait de son menu, rien ne sert de lui donner la recette. Autrement dit, il faut des solutions et non des statistiques. C'est ce que j'ai retenu de mon apprentissage de cuisinier.

Alors comment réagir ? En quelques mots : en accélérant nos processus et en introduisant davantage de souplesse dans nos structures, tout en gardant la même qualité. On parle de réformes dans l'administration depuis 1848, mais déplacer des offices dans un organigramme a rarement eu des effets probants. Selon moi, il y a deux pistes.

En premier lieu, il existe une question à laquelle toute administration s'empresse de répondre : « qui est responsable ? » Et curieusement, la réponse est souvent : « Pas nous ! » Je le dis en toute bienveillance : ce n'est pas de la mauvaise foi. Or, face aux défis de notre époque – la pandémie, une cyberattaque, un été de canicule et de sécheresse –, la structure de notre organigramme n'intéresse absolument personne. Dans ce genre de situation, on ne s'arrête pas aux frontières d'un département ni à celles d'un canton.

C'est pourquoi, au lieu de se demander « qui est responsable », il faut plutôt savoir qui doit-on réunir autour d'une table pour relever le défi.

En second lieu, il faut séparer le bon grain de l'ivraie. Il existe une bonne bureaucratie, qui est synonyme d'égalité de traitement et de fiabilité. Dans celle-ci, vous obtenez votre autorisation même sans traitement de faveur. Quant à la mauvaise bureaucratie, c'est celle où l'on remplit un

formulaire pour donner des renseignements que l'on a déjà donné trois fois. Je défends avec ferveur le premier cas. Quant au second, nous devons l'éliminer avant que d'autres ne s'en chargent à notre place.

Ce constat m'amène à ma deuxième question : quelle est la place du numérique ?

Si nous voulons être plus rapides et plus souples sans perdre en qualité, le numérique est notre principal levier d'action. C'est en même temps le plus grand changement structurel que l'administration ait connu ces dernières décennies. En tant que chancelier, je supervise le développement de la transformation numérique dans l'administration fédérale. Au sein de la Conférence des secrétaires généraux, que je dirige, la majeure partie du programme est consacrée à l'informatique et au numérique. Et ce n'est pas un hasard. Le numérique n'est pas seulement une affaire de technique, il implique toute une série de changements sur le partage des connaissances, sur la collaboration et sur les processus de décision. C'est ce qui rend ce domaine si complexe. Et c'est pourquoi la transformation est plus lente que nous pourrions le souhaiter.

En partant de ces observations, trois conclusions s'imposent.

D'abord, la numérisation ne représente pas un gain d'argent immédiat. Au contraire, elle coûte du temps et de l'argent, et parfois, elle fait même les gros titres. Ceux qui espèrent qu'elle permet d'emblée des réductions de postes de travail seront déçus. Mais ceux qui y renoncent le seront encore davantage. Le concept « Digital first » sonne certes très bien, il signifie en fait « le numérique d'accord, mais ne fermez surtout pas le guichet et gardez le personnel ».

Ensuite, numériser un mauvais processus ne l'a jamais rendu meilleur. Typiquement, on ne saurait parler de numérisation lorsqu'on scanne un document.

Enfin, la valeur décisive de la transformation numérique des institutions publiques est la confiance. Il y a un an, presque jour pour jour, le peuple a accepté la nouvelle identité numérique e-ID avec 50,4 % de voix. Autrement dit, c'est passé tout juste. Il faut considérer ce résultat non pas comme un accident de parcours, mais comme un mandat : le peuple veut bien d'un État numérique, mais il nous attend au tournant. À juste titre, d'ailleurs. Si vous n'êtes pas satisfaits de votre restaurant, vous changez de restaurant. Mais si vous êtes mécontents de vos institutions, il n'y a pas d'alternative. Par conséquent, nous devons trouver le juste équilibre entre fiabilité et rapidité. Et bien faire les choses ne saurait être une excuse pour être trop lent.

J'en viens maintenant à ma troisième question : l'intelligence artificielle peut-elle résoudre tous nos problèmes ?

Je pense que nous tous ici en avons fait l'expérience, l'intelligence artificielle offre des possibilités incroyables au quotidien.

Il y a là une opportunité pour l'administration à saisir pour être plus efficace et automatiser les tâches routinières. Cependant, nos institutions doivent préserver un aspect qui est plus important que tout gain d'efficacité : la confiance de la population. Personne ne doit craindre qu'une décision le concernant a été prise par une machine.

L'administration fédérale travaille ainsi sur trois niveaux. Elle examine s'il est possible de gagner réellement en efficacité avec une intelligence artificielle. Puis elle développe les compétences nécessaires en son sein, et enfin, elle fixe les principes éthiques régissant son utilisation. Dans notre réseau on recense aujourd'hui plus d'une centaine de projets d'intelligence artificielle.

Je mentionne ici un exemple. Le nombre d'interventions parlementaires a plus que doublé durant les

20 dernières années, avec pas moins de 1950 interventions déposées l'an dernier. Cela accroît de manière considérable le volume des affaires à traiter pour l'administration fédérale, à commencer par la Chancellerie fédérale, chargée de déterminer en premier lieu quel département doit répondre aux interventions parlementaires.

Dans un gouvernement où les sept membres ont le même statut, cet exercice est moins simple qu'il n'y paraît. Un modèle de langage de l'intelligence artificielle est parfaitement capable d'effectuer un premier tri suivant la thématique, la compétence et les affaires similaires. Le reste relève de la politique et la décision revient à un être humain. La machine nous décharge des tâches routinières, ce qui nous permet d'avoir davantage de temps pour procéder à une analyse sur les cas particuliers. Au final, la décision d'attribution d'une intervention revient toujours à cet organe de sept membres qu'est le Conseil fédéral.

Cela m'amène à un point très important : où situer la limite de l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de l'État ?

Un groupe de réflexion britannique a résumé en trois mots l'essence des institutions publiques : *verification, deliberation, accountability*. L'État doit pouvoir dire ce qui est valable. Il doit peser le pour et le contre. Et il doit assumer ses responsabilités lorsque quelque chose tourne mal. Ces trois éléments ne peuvent et ne doivent pas être délégués à une machine, même si c'est techniquement possible.

Il faut se souvenir qu'un modèle de langage de l'intelligence artificielle calcule ce qui est probable, et non ce qui est juste. Il peut déboucher sur des hallucinations, tout en présentant ces dernières comme des certitudes. La Berne fédérale ne le verrait peut-être même pas dans un premier temps... mais contrairement à la machine, l'humain doit rendre des comptes. C'est la personne et non l'intelligence artificielle qui se retrouvera devant la commission de gestion le cas échéant.

Mesdames et Messieurs, pour revenir à la question de départ : la Suisse aura-t-elle encore besoin d'une administration fédérale dans dix ans ou une bonne intelligence artificielle suffira-t-elle ?

La Suisse a certes besoin d'une administration fédérale. Mais pas la même qu'aujourd'hui. Il lui faut une administration qui soit encore plus rapide, qui soit organisée avec flexibilité et qui fournisse la même qualité. Une bonne intelligence artificielle peut l'y aider, mais pas la remplacer. Simplement parce qu'une machine ne peut pas gagner la confiance d'autrui ni assumer de responsabilités. En définitive, les décisions seront toujours prises par un être humain, un organe de sept membres ou le peuple, par la voie des urnes.

J'en viens au résumé.

Pourquoi sommes-nous sous pression ? Parce que les tâches deviennent plus complexes, que les attentes augmentent et qu'une partie de la population trouve que nous sommes trop nombreux, trop chers et pas suffisamment efficaces. Comment devons-nous réagir ?

Pas en avançant des statistiques, mais avec de vraies solutions, comme accélérer les processus, renforcer la collaboration interdépartementale et éliminer de notre propre chef la mauvaise bureaucratie avant que d'autres ne s'en chargent.

La numérisation est le principal levier pour trouver le juste équilibre et faire notre travail soigneusement, mais sans perdre de temps - l'un ne devant en aucun cas être un prétexte pour faire pencher la balance dans un sens ou dans l'autre. Et l'intelligence artificielle n'est ni un remède miracle, ni un mirage. C'est un outil puissant. Mais la responsabilité incombe toujours à l'être humain.

Pour finir, permettez-moi une remarque personnelle. Une administration sous pression n'est pas seulement une source d'inquiétude. Dès lors que la pression vient de personnes qui ne sont pas indifférentes au fonctionnement de leur Etat, c'est aussi un bon signe.

Merci de votre attention.

Je serais heureux de répondre à vos questions.

<https://www.eda.admin.ch/de/newsb/2QwoP5GbQYTE>