



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique

Michela Lisa Imelli

---

**Prestations linguistiques**

---

**de la Confédération:**

---

**faire ou faire faire ?**

---

---

Cahier de l'IDHEAP 309/2019

---

Unité *Economie de la régulation*

---



**Michela Lisa Imelli**

# **Prestations linguistiques de la Confédération**

**Faire ou faire faire ?**

Cahier de l'IDHEAP 309/2019

*Unité Economie de la régulation*

Travail de mémoire

Rapporteur : Prof. Laure Athias

© 2019 IDHEAP, Lausanne

ISBN 978-2-940390-96-0

**IDHEAP**

**Institut de hautes études en administration publique**

**Université de Lausanne**

Bâtiment IDHEAP, 1015 Lausanne

Tél. +41 (0)21 692 68 00, Fax +41 (0)21 692 68 09

E-mail : [idheap@unil.ch](mailto:idheap@unil.ch) – [www.unil.ch/idheap](http://www.unil.ch/idheap)



## **Remerciements**

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à la Prof. Laure Athias pour les précieux conseils qu'elle m'a fournis tout au long de ce travail de longue haleine. Ses contributions ainsi que celles de la Prof. Sophie Weerts et de M. Jörg de Bernardi m'ont entre autres aidée à sortir d'une logique métier pour adopter une approche plus ample.

Enfin, je remercie mon conjoint pour m'avoir soutenue pendant tous les week-ends, soirées et parfois vacances que j'ai dédiés à la conception et à la rédaction de ce travail.



# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	I
Table des figures.....	VII
Table des tableaux.....	VII
Liste des abréviations.....	IX
Résumé du travail .....	XII
1 Introduction.....	1
1.1 Motivation .....	1
1.2 Cadre légal et situation.....	4
1.3 Contexte : la digitalisation.....	8
1.4 Problématique : faire ou faire faire ? .....	15
1.5 Design du mémoire.....	16
1.5.1 Question de recherche et objectifs.....	16
1.5.2 Méthodologie et démarche.....	18
1.6 Cadre contextuel .....	20
1.6.1 Administration fédérale centrale et Services du Parlement.....	20

1.6.2	Fonctionnement des services linguistiques de l'AfC+ .....	21
1.6.2.1	Services du Parlement .....	21
1.6.2.2	Administration fédérale centrale .....	22
2	ANALYSE ÉCONOMIQUE : LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION .....	24
2.1	Formes d'organisation.....	25
2.1.1	Les firmes.....	25
2.1.2	Le marché .....	25
2.1.2.1	Le marché de la traduction .....	27
2.1.3	Les formes hybrides.....	30
2.2	Les coûts de transaction.....	31
2.3	La théorie des coûts de transaction.....	32
2.3.1	Contrats incomplets et aléas contractuels.....	33
2.3.2	Facteurs influençant les coûts de transaction	34
2.3.2.1	La spécificité des actifs.....	34
2.3.2.2	Incertitude et complexité .....	35
2.3.3	Conclusion théorique.....	36



2.3.3.1	Forme de gouvernance optimale .....	36
2.3.3.2	Forme contractuelle optimale .....	39
2.4	Les transactions : le nœud de l'analyse.....	41
2.4.1	Les prestations linguistiques selon les bases légales.....	41
2.4.2	Importante hétérogénéité de textes.....	44
2.4.3	Systematisation des prestations considérées.	48
2.4.3.1	Langue de travail .....	48
2.4.3.2	Activité.....	49
2.4.3.3	Typologie de texte .....	52
2.4.4	Conclusion sur les transactions.....	53
3	APPLICATION DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION AUX PRESTATIONS DE L'AfC+ .....	55
3.1	Spécificité des actifs .....	56
3.1.1	Spécificité de site.....	56
3.1.2	Spécificité physique.....	60
3.1.3	Spécificité dédiée.....	63
3.1.4	Spécificité humaine .....	64

3.1.4.1	Connaissances linguistiques .....	64
3.1.4.2	Connaissances informatiques sectorielles.....	65
3.1.4.3	Connaissances civiques .....	65
3.1.4.4	Connaissances technico-sectorielles .....	66
3.1.4.5	Connaissances juridico-linguistiques .....	68
3.1.4.6	Connaissances procédurales.....	68
3.1.4.7	Spécificité humaine en lien avec l'activité considérée.....	70
3.1.5	Spécificité de marque .....	75
3.1.6	Spécificité temporelle .....	78
3.1.7	Systematisation des résultats concernant la spécificité des actifs .....	80
3.2	Incertitude et complexité.....	83
3.2.1	Volume et agenda.....	84
3.2.2	Qualité des prestations .....	87
3.2.3	Traitement confidentiel des données.....	89
3.2.4	Conclusion sur le degré d'incertitude .....	91
3.3	Scénario de gouvernance .....	93

3.3.1	Compilation des données et création d'un scénario .....	93
3.3.2	Constatations sur le scénario de gouvernance : en définitive, faire ou plutôt faire faire ? .....	101
4	DE LA THÉORIE AUX PRATIQUES AU SEIN DE L'AFCA+ ....	106
4.1	Enquête auprès des responsables des SL .....	106
4.2	Résultats de l'enquête .....	111
4.3	Considérations générales sur les résultats de l'enquête .....	123
5	CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS .....	126
5.1	Conclusion n° 1 : scénario de gouvernance « théorique » .....	126
5.1.1	Proposition : un outil pour la pratique .....	126
5.1.1.1	Étape 1 : intégration dans le tableau Excel de l'élément « spécificité des actifs » .....	127
5.1.1.2	Étape 2 : intégration de l'élément « Incertitude » .....	131
5.2	Conclusion n° 2 : variation énorme des coûts de transaction .....	132

5.2.1	Proposition : donner davantage de marge de manoeuvre en adaptant les structures administratives .....	132
5.2.2	Proposition : mécanismes pour gérer les risques contractuels .....	134
5.3	Notes conclusives.....	137
5.4	Annexes.....	138
5.4.1	Annexe 1 : Organigramme des SL de l'AfC+ analysés .....	138
5.4.2	Annexe 2 : Fichier Excel pour l'analyse des coûts de transaction .....	142
6	Bibliographie .....	143

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie de textes par activité .....	53
Figure 2 : Schéma de la transaction.....	54
Figure 3 : Systématisation des prestations linguistiques par activité, langue et typologie.....	54
Figure 4 : Schéma du questionnaire .....	108
Figure 5 : Réponses attendues et réponses réellement obtenues, en absolu et en pourcentage .....	112
Figure 6 : Réorganisation des SL.....	133

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Langues de travail par prestations linguistiques considérées .....	49
Tableau 2 : Résultats relatifs à la spécificité de site .....	60
Tableau 3 : Résultats relatifs à la spécificité physique .....	63
Tableau 4 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Traduction .....	72
Tableau 5 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Révision .....	73
Tableau 6 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Contrôle linguistique final.....	74
Tableau 7 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Contrôle CIR et Contrôle CdR.....	75
Tableau 8 : Résultats relatifs à la spécificité de marque .....	78
Tableau 9 : Résultats relatifs à la spécificité temporelle.....	80
Tableau 10 : Résultats de l'analyse sur les spécificités des actifs.....	81
Tableau 11 : Incertitude Volume et agenda.....	87
Tableau 12 : Incertitude Qualité de la prestation .....	89
Tableau 13 : Incertitude Traitement confidentiel des données.....	91
Tableau 14 : Résultats de l'analyse sur les incertitudes.....	92

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 15 : Scores finaux pour réaliser le scénario de gouvernance .....	94
Tableau 16 : Scores finaux pour réaliser le scénario de gouvernance, classés en fonction du score obtenu .....	95
Tableau 17 : Réponses à la question n° 4 .....	113
Tableau 18 : Réponses à la question n° 5 .....	116
Tableau 19 : Réponses à la question n° 6 .....	119
Tableau 20 : Réponses à la question n° 7 .....	121
Tableau 21 : Réponses à la question n° 8 .....	123
Tableau 22 : Construction du tableau Excel ; variables Spécificité des actifs ...	128
Tableau 23 : Construction du Tableau Excel ; variables Spécificité des actifs, avec pondération .....	128
Tableau 24 : Construction du Tableau Excel ; exemple 1 « Traduction en français d'un dépliant » .....	129
Tableau 25 : Construction du Tableau Excel ; exemple 2 « Traduction en français d'un communiqué de presse d'une commission » .....	129
Tableau 26 : Construction du Tableau Excel ; exemple 3 « Traduction en français d'un rapport » .....	130
Tableau 27 : Construction du Tableau Excel ; Présence spécificité des actifs, avec classement, sur la base des exemples 1, 2 et 3 .....	130
Tableau 28 : Présence spécificité des actifs et incertitudes, avec classement. Exemples 1, 2 et 3 .....	131

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AF	Administration fédérale
AfC	Administration fédérale centrale
AfC+	Administration fédérale centrale et Services du Parlement
AFF	Administration fédérale des finances
CC	Code civil suisse
CdR	Commission parlementaire de rédaction
CF	Conseil fédéral
ChF	Chancellerie fédérale
CIR	Commission interne de rédaction
CISL	Conférence interdépartementale des services linguistiques
Cst.	Constitution fédérale
DDMT	Data-driven machine translation
DE	Langue allemande
DR	Direction des ressources (du DFAE)
EBMT	Example-based machine translation
EN	Langue anglaise
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act
FF	Feuille fédérale
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
FR	Langue française
IT	Langue italienne
LLC	Loi sur les langues
LMP	Loi fédérale sur les marchés publics

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

LParl	Loi sur le Parlement
LPubl	Loi sur les publications officielles
NMT	Neural machine translation
OFS	Office fédéral de la statistique
OLang	Ordonnance sur les langues
OPrI	Ordonnance concernant la protection des informations
OSLing	Ordonnance sur les services linguistiques
PPFDT	Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence
RBMT	Rules-based machine translation
RM	Langue romanche
RO	Recueil officiel
RS	Recueil systématique
SG	Secrétariat général (du département)
SL	Services linguistiques
SLC	Services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale
SLC-DE	Services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale : section allemande
SLC-FR	Services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale : section française
SLC-IT	Services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale : division italienne
SLC-RM/EN	Services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale : section de terminologie
SL-Dép	Services linguistiques des départements
SParl	Services du Parlement



TAO	Traduction assistée par ordinateur
TL	Textes législatifs
TL D+	Textes législatifs fixant des règles de droit
TL D-	Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit
TPL	Textes liés à la production législative

## RÉSUMÉ DU TRAVAIL

L'administration fédérale est tenue de communiquer dans les langues nationales et parfois en anglais. Il s'agit d'une obligation qui découle de la Constitution fédérale et d'un cadre légal que la Confédération s'est donnée au cours des années. Dans un contexte où l'efficacité et l'efficacité de l'action de l'État sont de plus en plus un objet de débat et un sujet de réflexion, notamment face à la digitalisation croissante, ce travail vise à déterminer la structure de gouvernance économiquement optimale pour fournir ces prestations linguistiques. D'un point de vue économique, vaudrait-il mieux que l'administration fédérale achète ces prestations sur le marché ? Ou devrait-elle plutôt les exécuter elle-même ? En d'autres termes, vaudrait-il mieux « faire » ou « faire faire » ? C'est justement à cette question du *make or buy* que veut répondre ce travail. Pour y parvenir, il a été nécessaire de procéder en plusieurs étapes.

Avant tout, le cadre théorique de référence a été déterminé, à savoir la théorie des coûts de transaction, développée à partir des années 1970 par l'économiste Olivier E. Williamson. Cette théorie économique permet d'établir la structure de gouvernance économiquement optimale pour effectuer une transaction donnée. Ce sont les coûts de transaction – identifiés grâce à deux caractéristiques [attributs] des transactions (le degré de spécificité des actifs et l'incertitude) – qui dictent la meilleure forme de gouvernance (principe d'alignement), c'est-à-dire celle qui permet au mieux de minimiser les coûts de transaction.

Ensuite, en se référant aux bases légales, les nombreuses prestations linguistiques qui relèvent de la compétence de l'administration fédérale ont été identifiées. L'étape suivante a consisté à déterminer et proposer une systématisation de toutes ces prestations dans le but de permettre leur analyse sur la base de la théorie économique de référence. L'analyse effectuée a enfin permis d'établir un scénario de gouvernance globale, toutes langues confondues, et des scénarios spécifiques par langue de travail. Au terme de ce processus, il s'est avéré que les prestations

linguistiques qui relèvent de la compétence de l'AfC+ sont très nombreuses et très hétérogènes. Cela se reflète naturellement aussi au niveau des coûts de transaction. Il n'existe donc pas une seule forme de gouvernance économiquement optimale pour piloter la totalité de ces transactions. Théoriquement, la solution hiérarchique se révèle économiquement plus adéquate pour les prestations avec les scores les plus élevés ; la solution externe pour les prestations avec des coûts de transaction nuls ou très bas. La forme de gouvernance hybride entre en considération pour les prestations avec des coûts de transaction 'moyens'.

L'intention était ensuite de vérifier s'il y avait alignement entre théorie et pratique, autrement dit si les services linguistiques de l'administration fédérale et des Services du Parlement agissent de façon économiquement optimale. À cette fin, les chefs des services linguistiques ont été invités à répondre à un bref questionnaire en ligne. Malheureusement, l'incohérence des données a en partie compromis cette comparaison. En faisant abstraction des incohérences observées, il s'est avéré qu'il y a parfois un manque d'alignement.

En conclusion, à la lumière des risques contractuels liés aux prestations considérées et des résultats des enquêtes auprès des services linguistiques, l'auteur du travail arrive à suggérer deux moyens pour permettre une meilleure gestion des prestations d'un point de vue économique : d'un côté, en donnant davantage de marge de manœuvre pour permettre une différenciation des prestations en terme de *make or buy* – ce qui a un impact sur la structure organisationnelle des services linguistiques – et, de l'autre, en structurant différemment les relations avec les prestataires externes.



# 1 INTRODUCTION

## 1.1 MOTIVATION

En 2018, l'administration fédérale a dépensé 9 154 567 francs pour des mandats externes de traduction. Cette même année, les services linguistiques (SL) de l'administration fédérale (AF) comptaient 422 collaborateurs correspondant à 323,40 équivalents plein temps<sup>1</sup>. En comparaison avec d'autres éléments de dépense du budget de la Confédération, ces chiffres paraissent relativement négligeables.

Notons en effet que, pendant la même année, les dépenses de l'administration fédérale consacrées aux prestations de tiers – composées des rubriques comptables *Dépenses générales de conseil* (109 millions), *Commissions* (7 millions), *Recherche sur mandat* (65 millions) et *Prestations de service externes*<sup>2</sup> (455 millions) – se sont chiffrées au total à 635 millions de francs (AFF 2018, p. 43). Les mandats externes de traduction ne représentent donc que 1,44 % du total des dépenses pour des prestations de tiers et 2,01 % des Prestations de service externes dont ils font partie. Côté personnel, fin 2018, l'administration fédérale comptait 36 522<sup>3</sup> équivalents plein temps (AFF 2018, p. 41-42). Les professionnels qui travaillent dans les SL représentent donc 0,885 % des effectifs totaux.

En dépit du coût relativement bas pour les contribuables, la fourniture de prestations linguistiques de la part de la Confédération – et surtout leur coût – est régulièrement un objet de débat et un sujet de réflexion, et ce à tous les niveaux de la société : exécutants (AF et SL, prestataires

---

<sup>1</sup> Ces données ne sont pas encore publiées ; elles sont tirées des statistiques fournies par les départements et la ChF à la Conférence interdépartementale des services linguistiques (CISL) ; elles incluent les chiffres livrés par les chefs de section, mais ne contiennent pas les données de la FINMA.

<sup>2</sup> L'administration recourt à ces prestations « pour assurer l'exécution d'une partie de ses tâches. En règle générale, il s'agit de prestations préalables ou de prestations de soutien, telles que des traductions, des tâches de surveillance, l'exécution de relevés ou des révisions externes » (AFF 2018, p. 44).

<sup>3</sup> Ce chiffre inclut les Services du Parlement, les tribunaux, le Ministère public de la Confédération, le Contrôle fédéral des finances et le personnel local du DFAE.

externes), décideurs (Parlement, exécutif), usagers (journalistes, citoyens, etc.). Puisque les intérêts et les buts respectifs ne concordent pas toujours, les positions sont souvent dissonantes. En d'autres termes, le camp de ceux qui voudraient allouer plus de moyens à la politique linguistique est opposé au camp de ceux qui voudraient au contraire les réduire. Par exemple, dans le cadre du budget de la Confédération 2019, une proposition d'une minorité demandant de réduire de façon transversale les charges des biens et des services, et touchant aussi les crédits disponibles pour les mandats de traduction externes, a été accepté par le Parlement ; une autre minorité était contre (Bulletin officiel 2018 N 1816–1817). Ou encore, dans un article paru dans la *BernerZeitung* le 28 novembre 2016, un journaliste critiquait l'attribution des mandats de traduction externes à cause des tarifs minimums appliqués qui empêchaient ainsi toute concurrence. Quelques jours après, une parlementaire déposait une motion (16.3870) demandant de supprimer ces tarifs minimums. La motion a été adoptée par le Conseil national le 16 mars 2017 et, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017, les mandats de traduction externes sont rémunérés sur la base de prix soumis à la concurrence. Or, deux ans après l'entrée en vigueur du nouveau régime, une autre parlementaire vient de déposer une interpellation (19.3607) au titre éloquent : « La Confédération pratique-t-elle la sous-enchère salariale ? ».

Les questionnements concernant les prestations fournies par l'État et leur coût pour la collectivité sont légitimes ; ils sont entre autres le reflet d'une démocratie vivante et dynamique et d'un système capable de se remettre en question. Toutefois, *pour ce qui est des prestations de traduction, les réflexions se sont jusqu'à maintenant limitées à des aspects ponctuels* – par exemple, comme on vient de le voir, les tarifs ou les sommes à allouer.

La question fondamentale par rapport à toute politique publique et aux prestations y relatives est celle concernant l'opportunité de la fourniture (« fournir ou ne pas fournir ? »). Dès qu'il est convenu que l'État doit (ou veut) fournir une prestation, il s'agit d'établir le « comment ». Pour préciser ce « comment », l'État doit avant tout s'interroger sur la structure de gouvernance de base à adopter, autrement dit décider s'il doit fournir

lui-même ces prestations (donc « faire »), s’adresser au marché (donc « faire faire ») ou adopter une forme mixte qui combine des éléments de ces deux extrêmes. C’est seulement une fois cette décision prise qu’il devrait s’intéresser à des aspects plus ponctuels, comme les procédures et les tarifs à appliquer en cas de recours au marché ou la structure à mettre en place en interne.

Le débat et la réflexion portent non seulement sur le coût de la traduction, mais aussi sur la qualité de cette dernière. Récemment, diverses initiatives populaires ont mis en évidence des incohérences au niveau du contenu des versions linguistiques. Par exemple, dans la version allemande de l’initiative populaire 13.107 « Imposer les successions de plusieurs millions pour financer notre AVS (Réforme de la fiscalité successorale) », le terme *Erbschaft* avait été utilisé comme synonyme de *Nachlass*. Dans le texte français, à côté du terme *legs* avait été utilisé le terme *succession* même si, en droit civil, *legs* et *succession* ne sont pas des synonymes. *Legs*, qui correspond à *Vermächtnis* (cf. art. 484 du Code civil suisse, CC), a donc dû être remplacé par *succession*. L’erreur a été corrigée par l’Assemblée fédérale à la demande de la Commission parlementaire de rédaction et après consultation de la Chancellerie fédérale, de l’Office fédéral de la justice et des représentants du comité d’initiative, au terme d’une procédure lourde. Dans ce contexte, un parlementaire a déposé une interpellation (14.3926) qui a soulevé la question des erreurs de traduction liées aux initiatives populaires. La presse aussi a largement fait écho de cette défaillance avec des titres telles que « Nouvelles erreurs de traduction : le parlement corrigera une initiative » (Le Temps, 11.12.2014) ou encore « C’è una svista nella traduzione dell’iniziativa » (Corriere del Ticino, 24.09.2014). Et même si les traductions des initiatives populaires ne peuvent pas faire l’objet d’un recours devant le Tribunal fédéral<sup>4</sup>, les dégâts en termes de sécurité du droit – mais aussi en terme d’image, de temps et donc d’argent – sont évidents.

---

<sup>4</sup> Cette possibilité n’est expressément pas citée dans l’article 80 al. 2-3 LDP.

*En définitive, dans le cadre de ce travail, il s'agira de répondre à la question inédite du « make or buy », ou du faire ou faire faire, afin de déterminer si pour obtenir les prestations linguistiques – dans la qualité souhaitée – il est économiquement plus avantageux pour la Confédération de fournir elle-même ses prestations linguistiques, de s'adresser au marché ou encore d'adopter une forme mixte.*

## 1.2 CADRE LÉGAL ET SITUATION

La Suisse est un pays plurilingue avec quatre langues nationales : l'allemand, le français, l'italien et le romanche. Selon les données statistiques les plus récentes tirées du recensement de la population 2010–2014 de l'Office fédéral de la statistique (OFS), en 2014, 63 % de la population suisse était germanophone, 23 % francophone, 8 % italophone et 0,5 % romanche (OFS, 10.10.2016, pp. 19–20).

Les langues nationales sont ancrées dans la Constitution fédérale (art. 4 Cst.). Celles-ci ont aussi le statut de langues officielles, sachant que le romanche l'a seulement d'une façon limitée, c'est-à-dire dans le cadre des rapports que la Confédération entretient avec les personnes de langue romanche (art. 70 al. 1 Cst. et art. 5 de la loi sur les langues, LLC).

Le statut de langue nationale et celui de langue officielle garantissent certains droits aux citoyens et imposent un certain nombre d'obligations à l'État. Dans l'accomplissement de ses tâches, la Confédération doit en effet veiller à accorder un traitement identique aux quatre langues nationales (art. 3 al. 1 let. a LLC). Elle est en outre tenue de garantir la liberté de la langue dans tous les domaines de l'activité de l'État et à veiller à sa mise en œuvre (art. 3 al. 1 let. b LLC).

Mais quand l'AF se doit-elle de fournir une communication plurilingue ? Autrement dit, dans quelles langues et à quelles occasions faut-il traduire les textes ? Ou encore quels sont les textes à traduire ? À ces questions répond un cadre légal qui s'est développé au fil des années et que la Suisse s'est donnée aussi pour promouvoir la compréhension et la cohésion entre



les communautés linguistiques nationales (et cantonales) et pour protéger les minorités linguistiques (Weerts 2015, p. 609).

En général, ce cadre légal vise principalement deux objectifs : d'un côté – à travers les dispositions sur les langues nationales – garantir une certaine identité collective et un certain sentiment d'appartenance à l'entité « Suisse », de l'autre – à travers les dispositions sur les langues officielles – communiquer de façon efficace.

Au niveau fédéral, ce sont en particulier la législation sur les langues et la législation sur les publications officielles qui définissent les langues dans lesquelles les traductions sont fournies (art. 8 al. 1 de l'ordonnance sur les services linguistiques, OS Ling). Dans ce cadre, il faut en particulier se référer à la section 2 LLC (art. 4–13) dédiée aux langues officielles de la Confédération. Elle s'applique à tous les pouvoirs de l'État, donc non seulement à l'exécutif et à son bras administratif, mais aussi à l'Assemblée fédérale et à ses organes ainsi qu'aux tribunaux fédéraux. L'article 6 LLC dispose que quiconque s'adresse aux autorités fédérales peut le faire dans la langue officielle de son choix (al. 1) et que, à leur tour, les autorités fédérales répondent dans la langue officielle utilisée par leur interlocuteur (al. 2) ; ceci s'applique aussi au rumantsch grischun (al. 3). L'article 8 alinéa 1 permet aux parlementaires fédéraux de s'exprimer dans la langue nationale de leur choix dans le cadre des délibérations des commissions parlementaires et des Conseils. Toutefois, en règle générale, les messages, les rapports, les projets d'actes législatifs et les propositions ne seront disponibles qu'en allemand, français et italien pour les travaux des commissions parlementaires et des Conseils (art. 8 al. 2 LLC).

L'article 11 LLC définit les textes qui doivent toujours être publiés aussi en romanche : il s'agit des textes d'une importance particulière, comme par exemple la Constitution ou le Code civil<sup>5</sup>, ainsi que la documentation sur les votations et les élections fédérales.

---

<sup>5</sup> *Tous les actes normatifs en romanche n'ont aucune validité juridique. Seuls les textes rédigés dans les langues officielles que sont l'allemand, le français et l'italien font foi.*

Les autorités fédérales sont aussi tenues de rédiger les avis à la population dans la langue officielle locale (art. 12 al. 1 LLC). En outre, elles doivent se présenter au public dans les quatre langues officielles, en particulier dans leur matériel imprimé, dans les pages d'accueil de leurs sites Internet et dans les inscriptions figurant sur leurs bâtiments (al. 2). Aussi les pièces d'identité personnelles sont libellées dans les quatre langues officielles (al. 3) tout comme les formulaires de la Confédération destinés au public qui doivent être disponibles dans toutes les langues officielles (al. 4).

L'article 4 de l'ordonnance sur les langues (OLang) s'intéresse aux sites Internet. Les unités de l'AF sont tenues de publier les contenus principaux de leurs pages Internet en allemand, en français et en italien. Les contenus principaux sont déterminés en fonction de l'importance du texte et du cercle des destinataires (al. 1). Elles conviennent avec la ChF d'une sélection de pages à publier en romanche (al. 2).

L'article 10 LLC traite des publications officielles. Il prévoit que les actes législatifs fédéraux et les autres textes qui doivent faire l'objet d'une publication dans le Recueil officiel (RO) ou la Feuille fédérale (FF) en vertu de la loi du 18 juin 2004 sur les publications officielles (LPubl) ou d'autres dispositions du droit fédéral, sont publiés en allemand, en français et en italien à moins que la loi n'en dispose autrement (al. 1). Dans l'esprit de l'égalité entre les langues officielles – ces documents doivent être publiés *simultanément* dans ces trois langues (al. 2), ce qui a un impact sur le timing et le calendrier des traductions. La LPubl fait une liste des typologies de textes concernées (en particulier art. 2–6 pour le RO et art. 13–13a pour la FF).

Quant aux accords internationaux, leur version authentique doit en règle générale être disponible dans au moins une des langues officielles de la Confédération pourvu que leur publication soit obligatoire (art. 13 al. 1 LLC).

Dans certaines circonstances, une traduction est fournie aussi en anglais bien que cette langue ne fasse partie ni des langues officielles ni des

langues nationales. Il s'agit principalement de textes de portée majeure ou d'intérêt international (art. 14 OS Ling).

Puisque les employés de l'AF ont le droit de travailler, au choix et à certaines conditions<sup>6</sup>, en allemand, en français ou en italien (art. 9 al. 1 LLC), la traduction s'avère un instrument incontournable pour fournir une communication plurilingue et garantir un traitement identique aux quatre langues nationales.

À ce sujet, il faut être conscient qu'à l'intérieur de l'AF, il n'existe pas à l'heure actuelle de situation d'équilibre entre ces langues. Selon les données les plus récentes publiées par le Conseil fédéral à l'intention des commissions de gestion et des commissions des finances des Chambres fédérales et concernant l'exercice 2018, la majorité des collaborateurs, soit 70,8 %, appartient à la communauté linguistique germanophone, 22,1 % à celle des francophones, 6,6 % à celles des italophones (en grande partie grâce aux traducteurs et aux douaniers à la frontière sud) et 0,4 % à la communauté linguistique romanche (OPPER, mars 2019, pp. 11–12). Bien que toute une série de mesures visent à renforcer le plurilinguisme au sein de l'AF – comme par exemple les cours de langue en allemand, en français et en italien (art. 8 al. 2 OLang), la langue principale de travail reste l'allemand, suivie du français. L'italien et le romanche sont donc essentiellement des langues de traduction. Le français et l'allemand le sont aussi suivant la langue de travail/de rédaction.

Les prestations linguistiques que l'État fédéral se doit de fournir sont donc multiples. Dans le cadre du présent travail, il ne s'agira pas de s'interroger sur le cadre légal que l'on vient d'esquisser concernant le plurilinguisme de la Confédération suisse, celui-ci étant considéré comme acquis. Pour revenir à la préface, on ne s'interrogera pas sur l'opportunité de la fourniture de ces prestations. On partira plutôt du constat que, suivant les dispositions susmentionnées, les trois pouvoirs de l'État fédéral sont obligés de mettre à disposition certaines informations en allemand, en

---

<sup>6</sup> Notamment, conformément à l'article 6 alinéa 2 lettre a OLang, dans la mesure où l'utilisation d'une langue de travail autre que la langue qu'ils ont choisie n'est pas requise pour de justes motifs.

français, en italien et, dans une certaine mesure, en romanche et en anglais, et que pour accomplir cette tâche et garantir une information plurilingue, ils recourent à la traduction et à d'autres prestations linguistiques que l'on verra dans le détail par la suite.

### 1.3 CONTEXTE : LA DIGITALISATION

Une variable très importante quant au système de gouvernance et à la question du « make or buy » est la digitalisation et l'impact qu'elle pourra avoir sur toutes les prestations de l'État. Ce que l'on nomme *digital government* peut être défini comme « the use of digital technologies, as an integrated part of government's modernization strategies, to create public value. It relies on a digital government ecosystem comprised of government actors, non-governmental organizations, businesses, citizen's associations and individuals which supports the production of and access to data, services and content through interactions with the government. » (Ubaldi, Lafortune 2016, p. 14).

À la lumière de cette définition, qu'est-ce qu'implique la digitalisation pour les prestations linguistiques au cœur de l'analyse du présent travail ? Pour y répondre, il faudrait entamer une réflexion à 360 degrés, en considérant notamment les structures, les procédures, les prestations, les outils et les technologies disponibles, et ce à la lumière des objectifs que le gouvernement veut se donner, outre celui de créer de la plus-value (faire des économies ? Mieux servir le citoyen ? Fournir plus de prestations ?, etc.). Cette réflexion n'est pas l'objet du présent travail, puisqu'elle nécessiterait une étude à elle seule. Ici, on se limite à une réflexion sur les possibles répercussions que la digitalisation pourrait avoir sur la traduction et sur les prestations linguistiques, et donc aussi sur leurs caractéristiques (attributs), puisque cela pourrait avoir un impact sur la réponse à donner à la question du « faire ou faire faire ».

Dans tous les secteurs de l'économie et de l'activité de l'État, donc aussi dans le domaine de la traduction, si la digitalisation promet des gains de productivité, elle risque aussi d'être à l'origine de ruptures. Pour ce qui

est de la traduction et des prestations linguistiques, la digitalisation aura un impact plus ou moins important surtout en fonction de l'évolution de la traduction automatique. Cette possibilité existe – sous différentes formes – désormais depuis plusieurs décennies. Les premiers systèmes de traduction automatique étaient basés sur des règles linguistiques (*rules-based machine translation, RBMT*, par ex. Babelfish) (Gambier et Van Doorslaer 2016, p. 215–216). Sur la base de règles préétablies, ils effectuaient l'analyse morphologique, syntaxique et sémantique du texte pour ensuite générer un texte, en s'appuyant également sur un système de règles et des dictionnaires bilingues. Après l'enthousiasme initial, ces systèmes se sont révélés plutôt décevants. En effet, ils présentaient des sérieux problèmes de développement et des résultats insatisfaisants. Il suffit de penser que les règles nécessaires pour la traduction d'une langue A vers une langue B (par ex. du français vers l'allemand) ne coïncident pas avec les règles pour effectuer l'opération inverse. La traduction automatique de la langue B vers la langue A (par ex. de l'allemand vers le français) requiert le développement de nouvelles règles de traitement, ce qui implique l'investissement de nouvelles ressources.

À ce problème s'ajoute aussi la difficulté de définir des règles linguistiques *explicites* pour permettre le passage d'une langue à l'autre. En admettant que cela puisse être possible, ce travail requiert énormément de temps et exige un personnel ayant des compétences très poussées, aussi bien linguistiques qu'informatiques.

Des systèmes de traduction automatique basés sur les statistiques (*data-driven machine translation DDMT* ou *example-based machine translation EBMt*) sont ensuite arrivés sur le marché. Ici, les correspondances linguistiques ne sont pas obtenues sur la base de règles mais à travers une analyse de textes déjà traduits. Ces logiciels fonctionnent grâce à des algorithmes statistiques qui analysent des corpus de textes parallèles bilingues ou multilingues<sup>7</sup>. Logiquement, plus les

---

<sup>7</sup> Ces corpus sont composés de textes originaux avec leurs traductions correspondantes effectuées par des personnes. Les textes sont alignés – automatiquement ou manuellement – phrase par phrase.

textes dans les corpus sont nombreux et plus il y a de corpus, plus les algorithmes seront en mesure de proposer des correspondances. Et plus les textes qui font partie des corpus sont fiables, plus les correspondances proposées seront aussi fiables avec un gain d'efficacité pour les professionnels qui s'en servent. Toutefois, ces systèmes montrent aussi certaines limites. D'un côté, ils requièrent un investissement en termes de temps, et donc aussi d'argent pour les implémenter (construction des corpus, formations des utilisateurs, etc.). Ces investissements peuvent être plus ou moins importants en fonction du système. De l'autre côté, ils se heurtent à des limites au niveau de l'output : en effet, vu leur conception, ils ne sont pas en mesure de traduire des phrases ou des mots nouveaux, c'est-à-dire qui ne se trouvent pas dans le ou les corpus, et ils sont confrontés à la difficulté de réussir à recombinaison correctement les éléments présents dans les corpus pour en proposer une traduction valable.

Les derniers arrivés sur le marché sont les systèmes de traduction automatique neuronale (*neural machine translation, NMT*). Grâce à l'intelligence artificielle et aux algorithmes spécifiques à la base des réseaux neuronaux, ils sont en mesure d'apprendre seuls à partir de données fournies. Ces mécanismes d'auto-apprentissage (*deep learning*) sont par exemple en mesure de déduire de manière autonome les règles linguistiques, sans qu'elles aient été définies par des programmeurs. Comme on vient de le mentionner, leur caractéristique principale est la capacité à apprendre, c'est à dire d'être capable d'effectuer la tâche pour laquelle ils ont été conçus en s'organisant de manière autonome et en « apprenant » sur la base d'exemples / de l'expérience. Ces systèmes, très proches de la logique humaine, sont naturellement beaucoup plus performants que l'être humain en termes de puissance de calcul. En définitive, ils sont nettement plus rapides que les traducteurs humains et, en même temps, promettent de fournir des résultats plus fluides, naturels et globalement corrects par rapport aux logiciels RBMT ou DDMT/EBMT.

Toutefois, les systèmes de traduction automatique neuronale font aussi face à certains problèmes ou critiques<sup>8</sup>. Leur efficacité en terme d'output dépend fortement de la qualité du texte de départ ; plus il sera correct et précis (au niveau syntaxique, morphologique et sémantique), plus la traduction automatique sera fiable. Pour le moment, ils n'ont pas encore appris à corriger – si nécessaire – le texte de départ qui peut parfois contenir des erreurs ou être formulé de façon peu précise, trompeuse ou encore linguistiquement « créative ». Une autre critique de ces systèmes est liée à leur capacité de fournir un output linguistiquement « crédible ». Il y a donc le risque que des erreurs<sup>9</sup> ne soient pas repérées et corrigées ou que l'output soit utilisé sans être soumis à un contrôle qualité en post-editing.

À ces critiques vient aussi se greffer la question de la sensibilité des données. Les versions gratuites de ces logiciels gardent les textes en mémoire dans le but d'améliorer les algorithmes et de permettre le *deep learning*. Parfois, comme dans le cas de Google, les fournisseurs se donnent aussi le droit d'utiliser ces données selon leurs propres besoins, comme et où ils le veulent. Les versions payantes garantissent que ces données ne seront pas sauvegardées, mais les événements récents montrent parfois que ce qui est dit ne correspond pas à ce qui est fait. Le scandale de Cambridge Analytica (collecte abusive de données) ou ce qui s'est passé avec la compagnie norvégienne Statoil<sup>10</sup> montrent que le risque existe et qu'il n'est pas si anodin.

Au niveau des prestations linguistiques, les plus grandes ruptures ou les gains de productivité les plus importants se produiront très probablement

---

<sup>8</sup> La réflexion est faite en se référant aux NMT actuels, étant donné que l'on ne peut pas prédire comment vont évoluer ces systèmes, notamment avec le deep learning.

<sup>9</sup> Par exemple, synonymes inadéquats, termes incorrects, absence de cohérence intra et infratextuelle (un terme ou une expression sont traduits de différentes manières à l'intérieur d'un même texte ou dans une constellation de textes comme une loi et les ordonnances d'exécution y relatives), omission d'éléments de la phrase (certains éléments ne sont pas traduits), etc.

<sup>10</sup> Les employés de cette compagnie se sont servis d'un programme de traduction en ligne. Ces données se sont ensuite retrouvées sur Google (<https://unitedlanguagegroup.com/blog/machine-translation-breach-highlights-risks-with-online-tools/>, consulté le 16.02.2019).

surtout en fonction de l'évolution des outils de traduction automatique neuronale. En effet, plus ils deviendront performants, plus ils influenceront la réponse à donner à la question du « faire ou faire faire »<sup>11</sup>. Suivant leur niveau de performance, leur impact sera plus ou moins important. Bien entendu, ce niveau de performance doit et devra être mesuré par rapport aux prestations linguistiques spécifiques qui relèvent de la compétence de la Confédération et au niveau de qualité souhaité, voire imposé par la législation, entre autres par l'article 7 alinéa 1 OS Ling.

Pour tenter de répondre à cette question relative à la performance, la Conférence interdépartementale des services linguistiques (CISL)<sup>12</sup> a créé en novembre 2018 un groupe de travail sur la traduction automatique, qui a été chargé de réaliser un test interdépartemental du système de traduction automatique DeepL Pro<sup>13</sup>. À cette fin, 100 traducteurs de l'AfC ont reçu en décembre 2018 une licence pour tester la performance de ce système de traduction dans le cadre de leur travail quotidien. Ces données seront ensuite analysées et présentées dans un rapport. Pour pouvoir se prononcer sur la performance effective de cet instrument dans le cadre de la traduction *professionnelle*, il faudra donc au moins attendre la fin de ce test.

L'auteure du présent travail se permet quand même ici d'avancer quelques hypothèses plus générales concernant les répercussions que la

---

<sup>11</sup> *Comme on le verra par la suite, les caractéristiques des prestations ont une influence sur les coûts de transaction liés à ces mêmes prestations, coûts qui en définitive définissent la structure de gouvernance économiquement optimale pour effectuer ces mêmes prestations.*

<sup>12</sup> *La CISL est un organe consultatif qui assiste la ChF dans l'analyse des besoins des SL ainsi que dans l'orientation et la coordination des activités. Elle se compose de représentants des SLC de la ChF et des SL-Dép. Le SL des SParl peut y participer (art. 5 OS Ling).*

<sup>13</sup> *DeepL Pro est la version payante de l'API DeepL. Avec cette version, le fournisseur garantit que les textes transmis à ses serveurs et leur traduction ne seront pas conservés (contrairement à la version en accès libre). Il faut quand même noter que sur le site Internet de DeepL, il est spécifié qu'il est interdit d'utiliser leur service de traduction pour traduire des textes contenant des données personnelles (<https://www.deepl.com/privacy.html>, consulté le 17.02.2019).*



digitalisation pourrait avoir dans le domaine de la traduction et surtout sur les prestations de traduction et linguistiques ainsi que leurs attributs.

- Impact direct sur les prestations

Un hypothétique logiciel TAO qui combine NMT et DDMT/EBMT dans un environnement où sont reliées des ressources électroniques linguistiques (par ex. des dictionnaires), des bases de données terminologiques validées (par ex. Termdat), des corpus de textes multilingues fiables (par ex. tous les textes traduits par l'AfC) serait en mesure de produire des traductions fiables et aurait donc un impact très important sur les prestations et leurs caractéristiques (attributs). En effet, grâce à ces nouvelles technologies et/ou à de nouvelles approches, les demandeurs pourraient être en mesure de produire eux-mêmes les traductions à l'aide d'applications spécifiques en rendant de ce fait le travail du traducteur humain inutile et les prestations superflues. Il s'agit ici du scénario le plus extrême. D'autres scénarios sont aussi envisageables et se déclinent en fonction aussi bien de l'évolution de ces nouveaux systèmes que des attentes au niveau qualitatif par rapport aux traductions (par ex. accepter une certaine marge d'erreur). Dans ce sens, les attributs des prestations pourraient ne pas subir de changements, en subir seulement de façon limitée ou encore changer de façon radicale.

- Impact sur les acteurs du marché

Les fournisseurs qui seront en mesure de mieux s'adapter et de profiter de la digitalisation seront très vraisemblablement ceux qui survivront à ce changement. Celui qui aura les moyens nécessaires en termes de ressources financières, de personnel adéquat, etc. sera en mesure de (mieux) faire face à cette évolution et très probablement d'acquérir une place plus avantageuse (par ex. en proposant des traductions à des prix plus bas mais de qualité identique voire meilleure, dans des délais plus courts); en revanche, certains acteurs pourraient disparaître complètement, n'arrivant pas à être concurrentiels.

- Impact sur la typologie des fournisseurs

En fonction de l'évolution des technologies liées à la traduction, on peut imaginer un changement au niveau de la typologie des fournisseurs : de « simples » traducteurs ou groupes de traducteurs, on passera à une typologie composée d'entités englobant le développement de ces systèmes informatiques et/ou ayant à disposition la masse de données (entre autres les textes) nécessaires pour les faire fonctionner, en leur donnant un avantage concurrentiel. Puisque les compétences pour développer ces systèmes sont très pointues et les moyens financiers nécessaires élevés, il se peut aussi que seuls les fournisseurs ayant les capacités et les disponibilités financières nécessaires restent sur le marché.

- Impact au niveau de la profession

La digitalisation pourra aussi avoir un impact sur la profession du traducteur, qui risque de voir ses tâches changer et donc aussi les compétences nécessaires pour exercer son travail. De nouveaux profils professionnels pourraient apparaître, et d'autres disparaître. On peut imaginer que les traducteurs devront avoir de bonnes compétences technologiques, être très à l'aise avec l'informatique pour exploiter au mieux les nouveaux instruments et savoir aussi s'adapter rapidement aux évolutions technologiques. Il sera essentiel qu'ils sachent évaluer la difficulté et la complexité des textes afin de déterminer s'il est plus judicieux de les traduire de façon traditionnelle ou de recourir à la traduction automatique et ensuite de les retravailler en post-editing. Ils devront aussi être en mesure d'évaluer la qualité des textes traduits automatiquement, d'en repérer les erreurs et de les reformuler si nécessaire.

Comme déjà mentionné à plusieurs reprises, l'évolution de la technologie déterminera s'il y aura ou non des répercussions. Cette incertitude empêche de facto de prendre en considération le facteur de la digitalisation dans l'analyse qui sera faite par la suite. En effet, le présent travail porte sur les prestations concrètes, lesquelles sont analysées en fonction de leurs caractéristiques. La digitalisation aura sûrement un impact sur leurs caractéristiques (par ex. en rendant une prestation à la

base très complexe plus simple à fournir), mais dès lors que l'on parle d'hypothèses, il n'est pas possible d'intégrer le facteur de la digitalisation dans l'analyse. Il faudra toutefois garder à l'esprit que des changements plus ou moins importants seront envisageables en fonction des évolutions de la digitalisation, notamment de la NMT.

#### 1.4 PROBLÉMATIQUE : FAIRE OU FAIRE FAIRE ?

Au niveau des Services du Parlement (SParl) et de l'administration fédérale centrale (AfC), les prestations linguistiques sont exécutées en interne (solution « faire »), mais aussi à l'externe (solution « faire faire ») en recourant à des traducteurs sur le marché privé, de plus en plus à travers des appels d'offres publics. En règle générale, les traductions et les autres prestations linguistiques destinées à l'AF sont fournies par les services linguistiques de l'AF (art. 10 al. 1 OS Ling). L'attribution de traductions à des traducteurs ou d'autres spécialistes extérieurs est admise en cas de surcharge ou d'urgence et lorsque toutes les possibilités internes ont été épuisées (art. 11 al. 1 OS Ling). Cette répartition se matérialise par l'emploi d'un certain nombre de traducteurs par la Confédération et par la fourniture d'un certain volume de traductions par des acteurs privés. Fin 2018, l'AfC comptait 422 linguistes (*Sprachfachleuten*), correspondant à 323,40 équivalents plein temps, qui avaient traité environ 362 000 pages réparties entre traduction, révision, corédaction et contrôle qualité. Sur l'autre front, elle avait acheté sur le marché des prestations linguistiques pour un montant d'environ 9,3 millions de francs<sup>14</sup>.

À partir de la base légale que l'on vient d'esquisser, le choix entre « faire » et « faire faire » se fait actuellement en fonction de considérations logistiques : l'AfC et les SParl recourent en premier lieu à la solution interne et s'adressent au marché uniquement quand leurs ressources internes sont épuisées. Cela signifie qu'en période de

---

<sup>14</sup> Cf. note de bas de page n° 1.

surcharge, le responsable du service linguistique décide quel(s) mandat(s) attribuer à ses propres collaborateurs et quel(s) mandat(s) faire exécuter en externe.

Dans ce contexte, en partant du principe que la Confédération se doit de fournir une communication plurilingue, il s'avère intéressant de vérifier si les pratiques actuelles dans ce domaine au sein de l'AfC et des SPaRl se révèlent optimales d'un point de vue économique. Est-ce qu'en période de surcharge les responsables des SL donnent en externe les « bons » textes ? Dans la négative, quelles sont les raisons qui les poussent à adopter des choix pas idéaux ?

En fonction de la réponse à ces questions, il sera possible d'orienter l'action de l'AfC et des SPaRl, en proposant une structure de gouvernance idéale qui aura pour finalité d'assurer une fourniture économiquement optimale de ces prestations.

## 1.5 DESIGN DU MÉMOIRE

### 1.5.1 QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS

La question de recherche à la base de ce travail est la suivante : quelle est la structure de gouvernance économiquement optimale pour fournir les prestations linguistiques relevant de la compétence de l'AfC et des SPaRl ? La réponse à cette question permettra d'établir, sur une base scientifique, s'il est économiquement plus convenable de fournir ces prestations *in house* ou de s'adresser au marché. En d'autres termes, elle vise à permettre à l'AfC et aux SPaRl d'opérer le choix optimal entre « faire » et « faire faire » une prestation linguistique.

À cet égard, il faut souligner trois aspects :

Premièrement, il faut attirer l'attention du lecteur sur le fait que l'expression « structure de gouvernance » ne se réfère pas à la structure *organisationnelle* du « faire », notamment des services linguistiques (SL) de la Confédération ; par conséquent, ce travail ne vise pas à établir

comment les SL devraient s'organiser et se structurer pour fonctionner de façon optimale. Ici, on cherche plutôt à répondre à la question « make or buy », autrement dit à déterminer s'il vaut mieux, d'un point de vue économique, effectuer les prestations en question à l'externe ou en interne (indépendamment de la structure organisationnelle).

Deuxièmement, il convient de signaler que, dans le cas des prestations analysées, ce que l'on entend par économiquement optimal, voire économiquement plus avantageux, doit prendre en considération, outre le prix, l'aspect de la qualité. En d'autres termes, une prestation à un prix défiant toute concurrence mais de mauvaise qualité ne serait en aucun cas une prestation économiquement optimale. On reviendra tout au long du présent travail sur la définition de cette qualité *souhaitée* et sur ce que cela signifie pour la fourniture de ces prestations. Ici, on se limite à mentionner le fait que la condition de la qualité est fixée dans la loi : elle l'est de façon explicite, par exemple à l'article 7 alinéa 1 OS Ling, lequel prévoit que toutes les prestations linguistiques de l'AfC et des SPaRl doivent satisfaire à des critères de qualité qui contribuent en particulier à l'exactitude, à la cohérence, à la simplicité, à la compréhensibilité et à la formulation non sexiste des textes. Mais aussi de façon implicite. Le statut de langue officielle conféré à l'allemand, au français, à l'italien et, en partie, au romanche implique que les textes dans ces langues doivent satisfaire à des exigences de qualité élevées.

Troisièmement, il faut aussi noter que l'évaluation sera faite de façon comparative et non pas en termes absolus ; les prestations seront donc analysées les unes par rapport aux autres. En effet, en partant du principe qu'au niveau de la Confédération l'information doit être fournie dans les langues officielles suisses – et en anglais lorsque cela est requis ou nécessaire – et qu'une prestation linguistique doit donc obligatoirement être effectuée. Puisqu'il s'agit d'un impératif, il vaut donc mieux, dans l'intérêt de la collectivité, qu'elles soient fournies d'une façon économiquement optimale.

Dans la partie 4 du document, après avoir fixé le cadre théorique et l'avoir appliqué aux prestations linguistiques, on va s'intéresser aux pratiques quant au « faire » et au « faire faire » au sein de l'AfC et des SPArL. Concrètement, il s'agira de déterminer quelles traductions sont faites en interne et lesquelles sont attribuées à des prestataires externes. Le but sera d'effectuer une comparaison entre la structure optimale identifiée et ce qui se passe concrètement pour, au final, vérifier si ce qui est fait dans la pratique est en accord avec ce que suggère la théorie. En cas de discordance, on va aussi s'interroger sur les causes de ces divergences.

La partie 5 conclut le travail. Elle présente un certain nombre de propositions (entre autres un outil pour la pratique) et de recommandations à l'adresse de l'AfC et des SPArL, en particulier de leurs SL. Ces propositions découleront naturellement des résultats précédents.

### 1.5.2 MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE

Par honnêteté intellectuelle, il convient ici de signaler que l'auteure du présent travail est directement touchée par la thématique analysée, étant elle-même employée au sein de la Division italienne des Services linguistiques centraux de la ChF (SLC-IT) comme jurilinguiste et chef suppléante de la section Traduction et rédaction. Le lecteur pourrait donc craindre un certain manque de distance, voire d'objectivité, qui pourrait pousser l'auteure à favoriser – même inconsciemment – une solution *in house* ou à mettre en avant les prestations concernant la langue italienne. L'intéressée est bien entendu consciente de ce risque ; pour cette raison, elle signalera et motivera systématiquement ses apports (par ex. la systématisation des prestations) ou des choix qui pourraient à première vue sembler partiels (par ex. des scores plus élevés attribués à certaines prestations de langue italienne). Sur ces aspects, on reviendra en détail, entre autre dans le chapitre 2.4 (système des prestations) et dans le sous-chapitre 3.1.4.7 (langue italienne).

Pour ce qui est de la méthodologie en soi, la première partie du travail, a fait l'objet d'une analyse descriptive. Les prestations de linguistiques de

l'AfC et des SPaRl ont été identifiées, systématisées et caractérisées. En effet, pour répondre à la question de recherche, l'auteure a avant tout identifié la multitude de prestations linguistiques qui relèvent de la compétence de l'AfC et des SPaRl et que ces derniers ont l'obligation légale de fournir. Pour ce faire, l'auteure a donc passé en revue les différentes bases légales de référence.

Ensuite, après avoir identifié ces prestations, elle a proposé une façon de les organiser et de les cataloguer. Il faut noter que les prestations ont été systématisées d'une façon inédite, par rapport à la théorie économique qui permet de déterminer la solution optimale quant au faire en interne ou acheter sur le marché une prestation : la théorie des coûts de transaction. D'autres critères plus usuels – par exemple ceux reposant sur la structure organisationnelle voire les compétences (par ex. prestations de l'office A, B, C, du département 1, 2, 3, etc.) – n'ont pas été pris en considération ou l'ont été seulement partiellement (par ex. en fonction de la hiérarchie des normes).

Enfin, les prestations ainsi systématisées ont été analysées sur la base de la théorie des coûts de transaction. Dans ce cas aussi, il s'agit d'un apport inédit, puisqu'une analyse de ce genre n'a jamais été faite pour les prestations linguistiques qui relèvent de la compétence de la Confédération. Concrètement, la question était de savoir si les transactions en question présentent des caractéristiques quant à leur degré de spécificité des actifs et leur degré d'incertitude susceptibles d'avoir un impact sur les coûts de transaction. Sur cette base, il a été possible d'identifier la structure de gouvernance optimale et ensuite de la comparer avec les pratiques actuelles.

Pour effectuer cette comparaison, on a procédé à une collecte de données auprès des SL de l'AfC et des SPaRl par l'intermédiaire d'un questionnaire. Tous les chefs des SL ont été invités à répondre à ce sondage qui avait pour but de déterminer quelles prestations linguistiques sont attribuées à des externes (solution « faire faire ») et lesquelles sont exécutées en interne (solution « faire »).

Ensuite, en cas de divergence entre théorie et pratique, une réflexion a été menée sur ce manque de conformité entre une transaction et ses caractéristiques, notamment sur la base d'entretiens semi directifs.

## 1.6 CADRE CONTEXTUEL

Dans le présent chapitre sont illustrés certains aspects qui vont servir à contextualiser et encadrer l'analyse économique qui suivra.

### 1.6.1 ADMINISTRATION FÉDÉRALE CENTRALE ET SERVICES DU PARLEMENT

Les prestations linguistiques de l'administration fédérale centrale (AfC) – l'administration fédérale décentralisée n'étant pas considérée – et celles des Services du Parlement (SParl) feront l'objet du présent travail.

Font partie de l'AfC les départements et la ChF, les secrétariats généraux des départements et les autres subdivisions du département, les groupements ainsi que les offices et leurs subdivisions (art. 7 al. 1 de l'ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration, OLOGA). Les SParl constituent quant à eux l'état-major sur lequel s'appuient l'Assemblée fédérale et ses organes (art. 64 ss. de la loi sur le Parlement, LParl et art. 1 du règlement du 16 mai 2014 des Services du Parlement, RSP). Bien que les SParl ne fassent pas partie de l'AfC, ils rentrent dans l'analyse principalement parce que leurs SL collaborent du point de vue technique et organisationnel avec les SL de l'AfC avec lesquels ils s'associent aussi pour des activités d'intérêt commun (art. 2 al. 3 OS Ling). En outre, en raison d'une convention, les prestations linguistiques des SParl vers la langue italienne sont fournies par l'AfC, et plus précisément par les SLC-IT de la ChF (art. 12 al. 3 OS Ling). Il en va de même pour l'anglais.

Une autre raison qui justifie le choix d'inclure aussi les SParl dans l'analyse réside dans la nature et la typologie très similaires des prestations fournies. Il suffit de penser qu'un projet de loi peut aussi bien



être initié par le législatif que par l'exécutif ou qu'un même sujet peut être discuté au Parlement, par exemple par le biais d'une interpellation, mais aussi être traité sur les pages Internet d'un département ou dans un rapport du Conseil fédéral. Le Conseil fédéral s'exprimera (donnera son avis) également dans le cadre d'un rapport sur un projet de loi ou sur une enquête réalisée par une commission parlementaire.

Il est donc sensé d'inclure dans l'analyse aussi les SParl. Par praticité, dans le cadre du présent travail, on utilisera l'abréviation AfC+ pour se référer à la fois à l'AfC et aux SParl.

## 1.6.2 FONCTIONNEMENT DES SERVICES LINGUISTIQUES DE L'AF C+

La structure des SL de l'AfC+ n'affecte en rien l'analyse sur les coûts de transaction. Leur organisation et leur fonctionnement seront quand même brièvement expliqués ici pour contextualiser l'analyse. Ce sont en outre ces unités organisationnelles qui seront contactées quand il s'agira de déterminer les pratiques en matière de traduction au sein de l'AfC+. Il est donc important d'en expliquer brièvement la structure.

### 1.6.2.1 SERVICES DU PARLEMENT

Le domaine Traduction des SParl exécute les prestations linguistiques pour les organes de l'Assemblée fédérale<sup>15</sup> et l'administration du Parlement pour les langues française et allemande (art. 10 let. a et art. 11 let. c RSP) ; les prestations concernant l'italien et l'anglais sont assurées par les unités compétentes de la ChF pour ces langues (art. 12 al. 3 OS Ling).

---

<sup>15</sup> Pour ce qui est des services linguistiques, le terme « organes » englobe le Conseil national, le Conseil des États, l'Assemblée fédérale (Chambres réunies), les collèges présidentiels, les bureaux, la Conférence de coordination, la Délégation administrative, les commissions, les sous-commissions et les délégations (art. 31 let. a-g LParl) mais pas les groupes parlementaires (art. 31 let. h).

#### 1.6.2.2 ADMINISTRATION FÉDÉRALE CENTRALE

Les SL de l'AfC comprennent l'ensemble des unités qui fournissent des traductions et d'autres prestations linguistiques. En font partie les services linguistiques centraux de la ChF (SLC) et les services linguistiques des départements (SL-Dép); ils sont organisés par langue et, comme mentionné plus haut, collaborent du point de vue technique et organisationnel avec le SL des SParl (art. 2 OS Ling).

Les SLC de la ChF se composent d'une unité pour l'allemand (SLC-DE), d'une unité pour le français (SLC-FR), d'une unité pour l'italien (SLC-IT) ainsi que d'une unité pour la terminologie qui englobe la traduction en romanche et en anglais (SL-RM/EN), dotée chacune d'un responsable (art. 3 OS Ling).

Les SL-Dép comprennent quant à eux des unités pour l'allemand, le français, l'italien, et si cela s'impose pour l'anglais et d'autres langues, dotées d'un responsable pour chaque langue (art. 4 al. 1 OS Ling). Pour fournir les prestations linguistiques, les départements sont libres d'organiser leurs propres SL comme bon leur semble à condition qu'ils disposent au moins pour l'allemand, le français et l'italien d'une unité centrale assurant la planification et la coordination des tâches pour la langue considérée (art. 4 al. 2 OS Ling). Cette disposition explique les différentes configurations existantes au niveau des SL-Dép. En effet, certains départements sont organisés de façon centralisée comme le DFF et le DFAE, où les SL sont concentrés respectivement au secrétariat général (SG) et à la Direction des ressources (DR) et gèrent la totalité des prestations linguistiques du département. Les autres départements ont adopté des formes organisationnelles que l'on peut qualifier de mixtes avec une répartition du personnel entre les SG et les offices. En général, si un office ne dispose pas d'un SL, les prestations linguistiques sont assurées par les SL du SG. Pour plus de détails concernant la structure des SL, on renvoie à l'annexe 1 avec l'organigramme des SL de l'AfC+, qui fait l'objet du présent travail.

Comme expliqué plus haut, les traductions et les autres prestations linguistiques destinées à l'AF sont fournies en principe par les services linguistiques de l'AF (art. 10 al. 1 OSLing). Toutefois, en cas de surcharge ou d'urgence et lorsque toutes les possibilités internes ont été épuisées, des traductions ou d'autres prestations linguistiques peuvent être confiées, avec l'accord de l'unité en charge des prestations linguistiques demandées ou par son intermédiaire, à des traducteurs ou d'autres spécialistes extérieurs (art. 11 al. 1 OSLing).

Puisque les prestations linguistiques sont gérées directement par les différents SL des unités organisationnelles (art. 10 al. 2 et 3 OSLing), qui ont un certain pouvoir discrétionnaire sur le choix des textes à attribuer à l'extérieur ou à faire en interne, il se peut que les pratiques quant au « faire » et au « faire faire » soient différentes. Une prestation du même type pourrait être faite en interne dans un SL, mais confiée à l'externe dans un autre. C'est justement ce point que l'on va éclaircir dans la partie 3 du travail.

## 2 ANALYSE ÉCONOMIQUE : LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Dans ce chapitre sont présentés les concepts théoriques à la base de l'analyse du présent travail.

La théorie économique qui permet de déterminer la solution optimale quant au « faire » ou au « faire faire » une prestation – et donc aussi de savoir, dans le cas des prestations linguistiques de l'AfC+ s'il vaut mieux opter pour une solution *in house* ou recourir au marché – est la **théorie des coûts de transaction**. Cette théorie a été développée à partir du début des années 1970 par l'économiste américain Olivier E. Williamson, lauréat du Prix Nobel d'économie en 2009 pour son analyse des problèmes de gouvernance, notamment sur l'arbitrage entre la décision d'intégrer la réalisation d'une prestation à l'intérieur de la firme ou le recours au marché<sup>16</sup>. Il s'agit d'une théorie innovante qui peut désorienter au premier abord. En effet, elle ne se limite pas à considérer les coûts de production – ce que l'on fait tous de façon intuitive quand on veut estimer le coût d'un bien ou d'un service – mais va au-delà, en introduisant dans l'équation un élément supplémentaire : les coûts de transaction.

Ces coûts de transaction, difficilement quantifiables numériquement, expliquent l'existence des formes de coordination/gouvernance de l'activité économique autres que le système des prix sur le marché, telles que les firmes ou les formes hybrides. Ces trois formes d'organisation seront brièvement présentées dans le chapitre suivant.

---

<sup>16</sup> Traduction libre et adaptée de « for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm », [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2009/williamson-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009/williamson-facts.html), page consultée le 10.07.2018.

## 2.1 FORMES D'ORGANISATION

### 2.1.1 LES FIRMES

On entend par « firmes » des organisations *hiérarchiques* où les activités sont exécutées en interne même s'il leur serait tout à fait possible de recourir au marché. Le fait que les firmes aient une structure hiérarchique et donc un mode de coordination basé sur l'autorité – et non pas sur le prix comme le marché – leur permet d'être plus performantes dans certaines situations. Par exemple, en présence de pics de travail, l'entrepreneur (la hiérarchie) peut intervenir en déplaçant son personnel d'un département à l'autre afin que ce dernier exécute le surplus de travail. Le fait qu'il ne devra pas signer de contrats entre les différentes unités de son entreprise lui permettra de réduire les transactions nécessaires et d'épargner certains coûts de contractualisation. En définitive, une firme est donc en mesure de réduire – s'il y en a – ses coûts de transaction. La solution hiérarchique a en effet une meilleure capacité d'adaptation *coordonnée* par rapport au marché.

### 2.1.2 LE MARCHÉ

Le marché est une forme d'organisation de l'activité économique où l'offre et la demande se coordonnent sur la base de l'évolution des prix. En situation de parfaite concurrence – c'est-à-dire en présence d'un nombre de vendeurs et d'acheteurs suffisamment grand pour qu'un seul de ces acheteurs ne puisse pas influencer à lui seul les prix des biens et des services sur le marché (atomicité) –, l'offre et la demande se rencontrent à un prix (et à une quantité) d'équilibre<sup>17</sup>. Grâce à ce mode de

---

<sup>17</sup> À ce sujet, il faut noter que dans le cas des prestations linguistiques de l'AfC+, une allocation efficace des ressources par le marché n'est pas possible, puisque la condition de l'atomicité n'est pas donnée. Bien que l'AfC+ (qui représente la demande) ne se trouve pas complètement seule face à plusieurs fournisseurs externes (par ex. les freelances ou les agences de traduction), sa taille lui permet d'avoir une position dominante sur le marché et d'influencer le tarif. On est donc plutôt en situation de monopsonne (Imelli, M., « Retour sur mon contexte professionnel », semestre d'hiver 2017, p. 1).

coordination, le prix obtenu sur le marché sera le meilleur *possible*, tant pour le vendeur que pour l'acheteur.

En règle générale, en ce qui concerne les coûts de production, en situation de parfaite concurrence, l'économie (le marché) sera toujours plus performante par rapport à une solution hiérarchique. Autrement dit, en termes de coûts de production, il sera donc toujours plus avantageux de « faire faire ».

Le recours au marché est en effet lié à un certain nombre d'avantages en termes de gains d'efficacité et d'efficience. Pour faire en sorte que son offre soit la plus avantageuse possible par rapport à ses concurrents, un acteur sur le marché cherchera à réduire ses coûts de production. Cela est par exemple possible grâce aux *économies d'échelle* – c'est-à-dire « quand le coût de production unitaire d'un bien diminue à mesure que le niveau de production augmente » (Parkin, Bade et González 2011, p. 304). Les gains d'efficience et d'efficacité sont aussi dus au fait que sur le marché, les acteurs sont incités à toujours faire mieux et à s'adapter de façon autonome (par ex. effectuer des licenciements) s'ils veulent survivre, voire maximiser les profits. Des incitations pour améliorer la performance sont donc mises en place.

Dans une structure hiérarchique / une firme, et en particulier dans le secteur public, ces schémas incitatifs sont plus difficiles à mettre en place à cause du cadre légal différent entre autres (par ex. marge de manœuvre limitée dans l'évolution du salaire et dans l'attribution et le montant des prix des prestations, licenciements soumis à des règles plus strictes) et du cumul de tâches des agents de la fonction publique difficile à cadrer dans un système incitatif.

Toutefois, le fait que l'économie privée puisse être plus performante grâce à des incitations monétaires (par ex. bonus, mutations positives) et des contre-incitations (par ex. licenciements, mutations négatives) est remis en question si l'on prend en considération la motivation particulière des agents de la fonction publique. En effet, ces personnes peuvent développer une motivation intrinsèque due au fait de contribuer à une

tâche et/ou à une politique publique dont elles partagent les principes. Dans le cas des prestations linguistiques, les agents peuvent par exemple trouver leur motivation dans le fait de contribuer au plurilinguisme de la Suisse mais aussi dans le fait de faire quelque chose d'utile pour leur propre communauté linguistique. Donc si la mission du service public dans lequel ils œuvrent est alignée avec leurs principes, le service public n'a pas besoin de mettre en place des incitations monétaires. Cette motivation liée à la tâche suffit. Au final, dans ces cas, le secteur public peut même être plus performant que le secteur privé, n'ayant pas besoin de mettre en place des incitations économiques pour motiver ses collaborateurs (Besley et Ghatak 2003, p. 240–241).

#### 2.1.2.1 LE MARCHÉ DE LA TRADUCTION

À ce stade, intéressons-nous brièvement au marché de la traduction dans lequel l'AfC+ peut puiser pour l'achat des prestations linguistiques qui relèvent de sa compétence.

On a vu que le recours au marché offre généralement un certain nombre d'avantages en terme de gains d'efficacité et d'efficience, qui permettent une meilleure performance au niveau des coûts de production. Il est donc intéressant de vérifier si cette théorie s'applique au marché de la traduction. Pour cela, il est nécessaire de connaître la structure de ce marché spécifique pour voir par exemple s'il est possible de réaliser des gains de productivité grâce à des économies d'échelle.

À ce sujet, il faut tout d'abord mentionner le fait que, dans certains cas prévus par la législation sur les marchés publics, la Confédération est également obligée de rechercher ses fournisseurs à l'étranger et pas uniquement sur le marché intérieur. On verra que cela peut avoir un impact sur les coûts de production.

Les informations officielles concernant le marché de la traduction sont limitées. Pour le marché intérieur de la Suisse, on peut se référer aux

données mises à disposition par l'OFS<sup>18</sup>. S'agissant des données agrégées ayant comme base l'*unité institutionnelle*<sup>19</sup> qui comprend aussi bien les entreprises que les administrations publiques, il est impossible de faire une distinction entre le secteur privé et le secteur public. Il n'est pas non plus possible de distinguer entre activité de traduction et activité d'interprétariat, ni de classer les unités institutionnelles par ordre de grandeur (par ex. par nombre d'EPT). Il faut aussi mentionner que la traduction figure également comme activité dans d'autres catégories économiques telles que « 582900 Édition d'autres logiciels<sup>20</sup> ». Au final, les données de l'OFS fournissent un panorama très général de cette activité économique, sans permettre de se faire une idée du marché privé et de sa structure.

Selon les données les plus récentes de l'OFS, en 2017, la Suisse comptait 2498 unités institutionnelles de la catégorie économique « 743000 Traduction et interprétation » ; les emplois étaient chiffrés à 3497, avec 2167,1 équivalents plein temps :

---

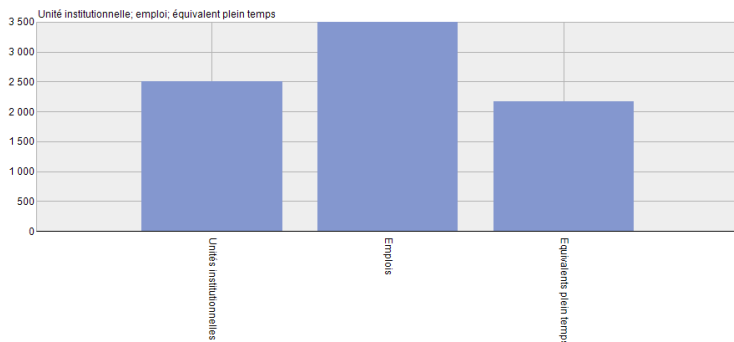
<sup>18</sup> *Statistique structurelle des entreprises (STATENT), Application STAT-TAB – tableaux interactifs (OFS), recherche effectuée avec le code NOGA 743000 Traduction et interprétation ; [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/it/px-x-0602010000\\_105/-/px-x-0602010000\\_105.px](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/it/px-x-0602010000_105/-/px-x-0602010000_105.px)*

<sup>19</sup> « Unité de décision indépendante et autonome qui dispose de sa comptabilité propre. Dans le secteur privé, une unité institutionnelle équivaut à une entreprise. Dans le secteur public, une unité institutionnelle correspond soit à une entreprise publique, soit à une administration publique. », *STAT-TAB* : [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/fr/px-x-0602010000\\_105/-/px-x-0602010000\\_105.px/table/tableViewLayout2/?rxid=dd08eb98-e0e0-47db-9ff5-ab723ddab1a3](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/fr/px-x-0602010000_105/-/px-x-0602010000_105.px/table/tableViewLayout2/?rxid=dd08eb98-e0e0-47db-9ff5-ab723ddab1a3)

<sup>20</sup> « Édition de logiciels prêts à l'utilisation (non personnalisés), y compris la traduction ou l'adaptation de logiciels non personnalisés pour un marché déterminé » (OFS, NOGA 2008, p. 252).



**Graphique 1 : Traduction et interprétation : unités institutionnelles, emplois et EPT**



Source: OFS - Statistique structurelle des entreprises - © OFS

Variable

Quant à l'Index central des raisons de commerce (Zefix), il se révèle aussi peu utile pour cette analyse. En effet, il permet d'effectuer des recherches sur la base de la raison sociale, de la date ou du numéro de publication, mais pas de trier les entreprises qui proposent sur le marché des services linguistiques. Par exemple, si l'on se sert du champ « raison sociale » et que l'on cherche « traduit », on obtient 11 entrées, sans aucun moyen de savoir le nombre de personnes employées, les chiffres d'affaires, les langues de travail et les combinaisons linguistiques, etc.

Enfin, il a aussi été impossible de trouver des données concernant le marché international et/ou européen de la traduction.

Les observations suivantes concernant le marché de la traduction sont donc basées sur les connaissances empiriques de l'auteur qui dérivent de son expérience dans ce domaine.

Le marché de la traduction est très diversifié. On passe d'acteurs individuels qui travaillent seuls en tant que freelances et offrent des prestations dans des combinaisons de langues limitées (par ex. que de l'allemand et de l'anglais vers le français) jusqu'aux grandes entreprises avec de nombreux employés et d'innombrables combinaisons

linguistiques. Souvent, ces entreprises recourent à leur tour à des traducteurs sur le marché (sous-traitance, mandats sur appel, etc.). Entre ces deux extrêmes, il existe des configurations intermédiaires, telles que de petites sociétés de traduction ou des groupes de traducteurs en réseau. Il convient également de noter que la profession de traducteur n'est pas protégée ; l'accès au marché est donc ouvert.

Les gains d'efficacité grâce aux économies d'échelle ne sont naturellement possibles que s'il y a une augmentation de la production. Or, dans ce sens les freelances disposent d'une marge de manœuvre nulle ou extrêmement limitée. Seules les entreprises à partir d'une certaine taille sont en mesure d'augmenter leur production et donc de générer des gains au niveau du coût de production unitaire.

La situation géographique de l'acteur économique – entreprise ou freelance – pourrait également avoir un impact sur les coûts de production. Par exemple, une entreprise basée en Suisse avec des employés à l'étranger va probablement rémunérer ces personnes en fonction du coût de la vie dans ce pays et donc tirer profit de cet aspect en termes de coûts de production finaux.

Enfin, des gains en termes d'efficacité sont aussi envisageables du fait de la pression croissante (digitalisation, pression sur les prix, concurrence étrangère, etc.) à laquelle sont soumis les acteurs (offre) sur le marché de la traduction. Par conséquent, ils sont fortement incités à réduire leurs coûts de production. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront rester concurrentiels.

### 2.1.3 LES FORMES HYBRIDES

Les formes hybrides sont multiples et très hétérogènes. Comme leur nom l'indique, ce sont des formes de coordination intermédiaires entre l'intégration hiérarchique de l'activité (firmes) et le recours à la situation de concurrence du marché. De ce fait, elles combinent des mécanismes de gouvernance hiérarchiques avec des mécanismes liés au marché.

À la base des formes hybrides, il y a avant tout la mise en commun d'une partie des ressources. De cette manière, les acteurs restent indépendants en perdant toutefois l'autonomie sur les parties mises en commun (par ex. la recherche et donc les investissements dans ce secteur). En outre, dans les formes hybrides, on recourt à la contractualisation (par ex. joint-venture, partenariats, franchises, licences, contrats interentreprises de long termes), laquelle permet de garder l'intensité incitative propre au marché mais aussi d'assurer la continuité et la coordination, de garantir une certaine concurrence entre les acteurs et/ou d'exiger une certaine coopération (Saussier 2007, p. 30). Enfin, les formes hybrides prévoient comme les firmes des mécanismes *internes* de coordination, par exemple par le biais de clauses internes. Les contrats qui caractérisent les formes hybrides « encadrent des relations qui sont toujours des relations de marché, mais où le niveau de sauvegardes contractuelles ne peut être considéré comme nul et où les agents ne sont plus des entités indépendantes » (Saussier 2007, p. 33). Ainsi, la modalité de pilotage des formes hybrides fait appel « à un principe d'autorité, distinct de la relation hiérarchique comme la relation par le prix, qui caractérisent respectivement les organisations [firmes] et les marchés » (Ménard 1997, p. 742).

## 2.2 LES COÛTS DE TRANSACTION

Comme mentionné précédemment, le concept à la base de la théorie développée par Williamson est celui des « coûts de transaction » proposé pour la première fois par Ronald H. Coase, lui aussi récompensé par le Prix Nobel d'économie en 1991 pour avoir découvert et clarifié l'importance des coûts de transaction et des droits de propriété dans la structure institutionnelle et le fonctionnement de l'économie<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Traduction libre de « *for his discovery and clarification of the significance of transaction costs and property rights for the institutional structure and functioning of the economy* », [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-facts.html), page consultée le 10.07.2018.

Dans un article publié en 1937<sup>22</sup>, Coase avance que le recours au marché a un prix, sans quoi les autres formes de coordination – les firmes et les formes hybrides selon la terminologie employée par Coase – ne s'expliqueraient pas. Dans certaines situations que l'on verra par la suite, ces structures hiérarchiques hors du marché sont donc économiquement plus efficaces que le marché.

Le prix de recours au marché dont parle Coase correspond aux coûts de contractualisation qui peuvent surgir avant la signature du contrat (coûts *ex ante*) et après la signature du contrat (coûts *ex post*). Par exemple, une entreprise doit investir du temps et de l'argent pour définir exactement le bien ou le service qu'elle souhaite acheter sur le marché et la qualité qu'il doit avoir, pour rechercher le partenaire idéal apte à fournir cette prestation et pour négocier et rédiger le contrat (par ex. en se faisant aider par des avocats ou des entreprises de conseil). Ensuite, une fois le contrat signé, il peut devenir nécessaire de renégocier ce qui a été convenu auparavant (par ex. pour préciser une prestation ou ajouter des avenants) et surtout il faut contrôler le respect des arrangements contractuels et, le cas échéant, en sanctionner le non-respect, ce qui n'est pas toujours facile et ce qui naturellement requiert un certain investissement en termes d'argent et de temps.

Ces coûts, difficilement quantifiables numériquement, sont appelés coûts de transaction ; comme indiqué précédemment, ils expliquent l'existence d'institutions économiques autres que le marché, notamment les firmes et les formes hybrides.

### 2.3 LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Williamson opérationnalise le concept introduit par Coase en développant la théorie des coûts de transaction. Selon cette théorie, le mode de gouvernance (et le type de contrat) adopté pour une transaction bien

---

<sup>22</sup> Consulté dans la version traduite en français, publié dans la Revue française d'économie (COASE, R.H., GILLIS, H., BOURREAU, pp. 133–169).

définie doit s'adapter – s'aligner – aux caractéristiques de cette même transaction (principe d'alignement). De cette façon, les parties évitent ou minimisent les éventuels coûts de transaction et maximisent leur profit.

Les sous-chapitres suivants illustrent comment Williamson arrive à cette conclusion.

### 2.3.1 CONTRATS INCOMPLETS ET ALÉAS CONTRACTUELS

La théorie des coûts de transaction part du principe que tous les contrats sont incomplets du fait de la *rationalité limitée* des individus. Même si les parties adoptent un comportement rationnel, visant à maximiser leurs propres intérêts, elles doivent faire face à leurs limites cognitives – de calcul et de communication (par ex. difficulté à mémoriser des données, à se les rappeler, à les transmettre et à les faire comprendre correctement). Ces limites empêchent les parties de prévoir tous les événements futurs et de mettre au point une réponse optimale dans toutes les situations (Saussier 2007, p. 12). Plus une transaction, ou la situation liée à cette transaction, sera imprévisible et complexe, plus il sera difficile de faire preuve de rationalité (par ex. effectuer les calculs nécessaires pour arriver à une solution optimale), et cela même si toutes les informations sont disponibles. Le contrat sera donc d'autant plus incomplet.

La présence d'incertitudes et de complexités ne justifie par contre pas (encore) l'intégration d'une activité au sein de la firme. Le fait que les contrats soient (plus ou moins) incomplets n'est pas en soi un problème. Williamson fait toutefois l'hypothèse que les acteurs ne font pas toujours preuve de bonne foi : ils cherchent en revanche à maximiser leur profit de façon *opportuniste*, recherchant exclusivement leur propre intérêt, mais également par des moyens illicites ou amoraux, sans se soucier des éventuelles pertes et dommages pour l'autre partie. Même si les parties ne se comportent pas systématiquement de façon opportuniste, cela reste une possibilité qui doit être prise en considération au moment de la contractualisation (par ex. dans le sens de prévoir des mécanismes pour empêcher ces comportements).

Encore une fois, l'opportunisme des parties ne fait pas automatiquement pencher les activités vers une solution interne. La concurrence entre un grand nombre d'agents rend le comportement opportuniste inefficace, puisqu'il sera toujours possible de choisir d'autres agents. L'opportunisme devient par contre un problème en situation de « *petit nombre* », c'est-à-dire quand le nombre de contractants potentiels est très petit, puisque cette possibilité de s'adresser à d'autres acteurs ne serait plus donnée (Saussier 2007, p. 14). On verra dans le chapitre suivant que cette situation de « petit nombre » se vérifie en présence de ce que Williamson appelle les actifs spécifiques.

La rationalité limitée et l'opportunisme des agents – de nature endogène et toujours présents – liés au comportement des acteurs sont donc à l'origine du caractère incomplet des contrats et des risques pour les parties. Les facteurs qui influencent l'amplitude de ces aléas et donc en définitive aussi l'étendue des coûts de transaction seront illustrés dans le prochain sous-chapitre.

### 2.3.2 FACTEURS INFLUENÇANT LES COÛTS DE TRANSACTION

Les aléas contractuels – et donc aussi les coûts de transaction – dus au caractère incomplet des contrats et au comportement opportuniste des acteurs peuvent être plus ou moins importants en fonction des caractéristiques de la transaction concernée. Les facteurs à l'origine des coûts de transaction sont brièvement présentés ci-après.

#### 2.3.2.1 LA SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS

La spécificité des actifs se réfère aux *investissements spécifiques* effectués pour une transaction donnée. Ce type d'investissements perd sa valeur (complètement ou en partie) en dehors de la transaction pour laquelle il a été effectué. Autrement dit, les investissements spécifiques « correspondent à des investissements durables, effectués pour réaliser la transaction, et qui ne sont pas redéployables sans coût vers d'autres usagers ou d'autres clients » (Saussier 2007, p. 18). Le fait que des

investissements spécifiques non redéployables soient réalisés met automatiquement les contractants dans une situation de « petit nombre ».

Le caractère non redéployable des investissements peut provenir de leur localisation– on parle alors de *spécificité de site* –, de leurs caractéristiques physiques (*spécificité physique*), de la taille du marché (*spécificité dédiée*), de connaissances spécialisées nécessaires à la transaction (*spécificité humaine*), de leur identification à une marque (*spécificité de marque*) et du besoin de synchronisation de la production (*spécificité temporelle*). On reviendra sur les détails des spécificités dans le chapitre 3.1. En général, il faut noter que l'existence d'actifs spécifiques met les parties dans une *situation d'interdépendance qui accroît les risques d'opportunisme*. Aucune des parties n'a intérêt à interrompre la relation contractuelle, puisqu'elle perdrait les investissements faits (étant donné leur non redéployabilité sans coût). Toutefois, vu la situation de dépendance bilatérale, chaque partie peut chercher à s'accaparer celle que Williamson appelle la *quasi-rente*, c'est-à-dire la différence entre la valeur d'un investissement à l'intérieur d'une transaction et sa valeur sur le marché.

#### 2.3.2.2 INCERTITUDE ET COMPLEXITÉ

Le deuxième facteur ayant une influence sur les coûts de transaction est l'incertitude « sur les conditions qui prévaudront pendant l'exécution du contrat et le déroulement des transactions » (Saussier 2007, p. 21). Le fait que les individus soient opportunistes et aient une rationalité limitée leur empêche de prévoir à l'avance toutes les circonstances possibles en les obligeant à s'adapter successivement, ce qui comporte des coûts de contractualisation – et donc de transaction – plus amples. L'incertitude peut être *environnementale*, imputable à des éléments exogènes aux parties, ou *comportementale*, donc endogène aux parties. Dans ce dernier cas, ce sont les comportements et les stratégies des parties qui sont imprévisibles (à cause de leur opportunisme).

Plus l'incertitude relative à un aspect est importante, plus il devient difficile de spécifier cet aspect dans les contrats. Et même s'il peut être

règlementé de façon plus ou moins exhaustive, le contrôle *ex post* peut s'avérer très complexe, ce qui peut pousser les acteurs à faire l'impasse sur ces aspects pour réduire les coûts. C'est pour cette raison que Williamson parle de *complexité*.

L'incertitude et la complexité deviennent problématiques en présence d'actifs spécifiques et donc d'une interdépendance entre les parties.

### 2.3.3 CONCLUSION THÉORIQUE

Chaque forme de gouvernance (de marché, hybride, hiérarchique) présente des propriétés spécifiques. Par exemple le marché a une meilleure intensité incitative et une meilleure capacité d'adaptation autonome, tandis que les firmes permettent une meilleure adaptation coordonnée. La forme de gouvernance optimale pour garantir le meilleur pilotage et minimiser les coûts de transaction dépend de la transaction elle-même et de ses attributs (principe d'alignement).

#### 2.3.3.1 FORME DE GOUVERNANCE OPTIMALE

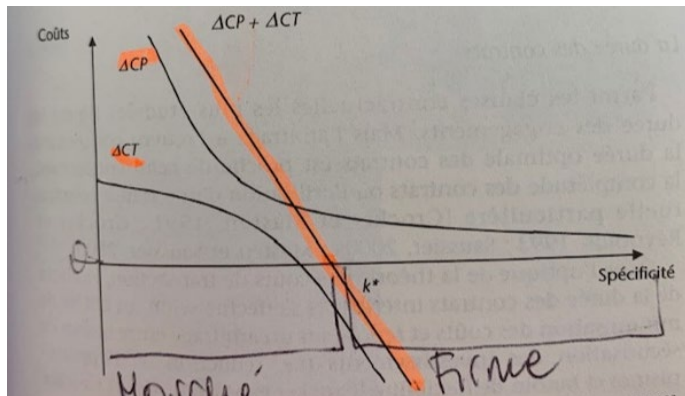
Concrètement ce qui détermine la forme de gouvernance optimale est le coût. Mais attention : ce coût ne doit pas se limiter à considérer les coûts de production ; il doit aussi tenir compte des éventuels coûts de transaction. C'est l'approche que développe Williamson avec sa théorie des coûts de transaction. En effet, on a vu que si on ne considère que les coûts de production, le recours au marché sera toujours préférable (par ex. grâce aux économies d'échelle). Toutefois, on sait désormais que lors de la contractualisation peuvent surgir, *ex ante* et/ou *ex post*, d'autres coûts, dits de transaction, qui dépendent des caractéristiques des transactions. En définitive, dans une optique de fourniture optimale des prestations d'un point de vue économique, le choix entre « faire » et « faire faire » doit être opéré en fonction des coûts de transaction. Autrement dit, ces coûts déterminent la façon dont une transaction bien définie devrait être effectuée. S'ils s'avèrent élevés, donc avec des actifs très spécifiques, il vaut mieux internaliser la transaction. Au contraire, en leur absence, le marché sera la solution la plus avantageuse. En présence d'un « degré de



spécificité 'moyen', suffisamment élevé pour créer une dépendance bilatérale exigeant coordination et contrôle réciproques plus étroits que ce que permet le marché mais trop faible pour justifier l'intégration d'une entreprise unique, où les coûts 'administratifs' risqueraient d'annuler les gains sur les coûts de transaction » (Ménard 1997, p. 743), la forme organisationnelle la plus avantageuse est la forme hybride.

Ici, il faut souligner que, bien que le choix de la forme de gouvernance soit dictée par les coûts de transaction, la présence de coûts de transaction n'implique pas automatiquement que la solution interne soit toujours celle qui est économiquement optimale. Dans l'« équation », il faut aussi intégrer les coûts de production. En effet, jusqu'à un certain point, la structure de gouvernance du marché reste la plus adéquate, même en présence de coûts de transaction. Cela est parfaitement illustré dans le graphique suivant (Saussier 2007, p. 45 et Williamson 1981, p. 1560) :

**Graphique 2 : Choix entre make or buy en fonction des coûts de production et des coûts de transaction**



où  $k$  = degré de spécificité

$\Delta CP$  = différence entre le coût de production en interne et le coût de production sur le marché

$$\Rightarrow CP_{\text{interne}} - CP_{\text{marché}}$$

$$\begin{aligned}\Delta CT &= \text{différence entre les coûts de transaction en interne et les} \\ &\quad \text{coûts de transaction sur le marché} \\ &=> CT_{\text{interne}} - CT_{\text{marché}}\end{aligned}$$

$$\text{et où } \Delta CP + \Delta CT = \underbrace{(CP_{\text{interne}} - CT_{\text{interne}})}_{\text{Coûts totaux internes}} - \underbrace{(CP_{\text{marché}} - CT_{\text{marché}})}_{\text{Coûts totaux marché}}$$

Si la différence entre coûts totaux solution interne et les coûts totaux solution marché devient négative, alors la solution interne sera économiquement plus convenable puisqu'elle permet de minimiser  $\Delta CP + \Delta CT$ . Inversement, si une prestation présente un degré de spécificité inférieur au point  $k^*$  (donc si la différence entre coûts totaux solution interne et les coûts totaux solution est positive), le marché sera la forme de gouvernance la plus adaptée.

Le point  $k^*$  peut naturellement se déplacer vers la droite (marché) ou vers la gauche (firme) suite à des changements au niveau de coûts de production et/ou au niveau de coûts de transaction. La digitalisation (cf. chapitre 1.3) est par exemple un facteur qui peut avoir un impact dans ce sens. Un hypothétique logiciel NMT très performant permettrait d'exécuter plus rapidement une prestation donnée. Les coûts de production relatifs à cette prestation vont donc très probablement baisser. On peut aussi imaginer que même les coûts de transaction – notamment ceux liés à la spécificité humaine de la transaction – vont diminuer. Dans ce cas, le point  $k^*$  va se déplacer vers la gauche.

La situation inverse est aussi envisageable. Les investissements pour acquérir un logiciel NMT, pour l'intégrer dans l'architecture de l'entreprise ou encore pour la formation des usagers vont faire augmenter les coûts de production en faisant déplacer le point  $k^*$  vers la gauche. On peut aussi imaginer une augmentation au niveau des coûts de transaction si, par exemple, l'emploi de ce logiciel requière des compétences spécifiques.

On attire enfin l'attention du lecteur sur le fait que « la majeure partie des coûts de transaction est difficilement mesurable. Par exemple, ils peuvent résulter de la sélection de l'opérateur qui n'est pas le plus efficace mais le plus optimiste ou le plus opportuniste » (Athias 2013, p. 692 et Athias, Nunez 2008, p. 1011–1022).

La question se pose désormais de savoir quels sont, dans le cas spécifique, les déterminants de ces coûts de transaction. Dans le cadre de ce travail, il faudra donc identifier (toujours s'il y en a) les spécificités des actifs et les incertitudes/complexités liées aux prestations linguistiques de l'AfC+. En tant que déterminants des coûts de transactions, ils vont dicter le choix entre faire et faire faire.

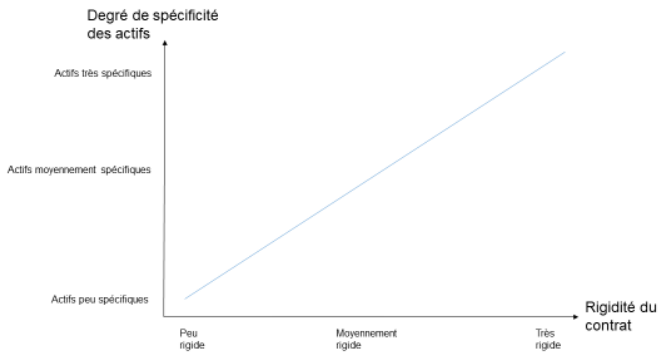
### 2.3.3.2 FORME CONTRACTUELLE OPTIMALE

Selon la théorie de Williamson à chaque forme de gouvernance est associée un type de contrat, avec des propriétés d'adaptation et d'incitation et des mécanismes de coordination spécifiques. Le *contrat classique*, associé à la structure de gouvernance de marché, « permet de coordonner, par l'intermédiaire du mécanisme de prix, des transactions substituables et réversibles car n'impliquant pas d'actifs spécifiques. [...] Lorsque des transactions portent sur des actifs fortement redéployables, l'identité des parties réalisant ces transactions importe peu et le marché suffit à sanctionner les comportements irresponsables puisque les partenaires de l'échange peuvent aisément être remplacés » (Saussier 2007, p. 31). Les *contrats néoclassiques*, associés à la structure de gouvernance hybride, « sont des contrats de long terme incomplets, volontairement souples pour permettre les adaptations nécessaires et réduire les coûts de contractualisation, mais suffisamment crédibles pour protéger la valeur des investissements spécifiques et minimiser les risques d'opportunisme. » (Saussier 2007, p. 32-33). Dans ce sens, plus la spécificité des actifs est importante plus le contrat devra être rigide / hiérarchique (permettant ainsi de protéger les intérêts des acteurs) ; plus le degré d'incertitude est élevé plus le contrat devra être flexible (permettant ainsi la renégociation). Les *contrats de subordination*

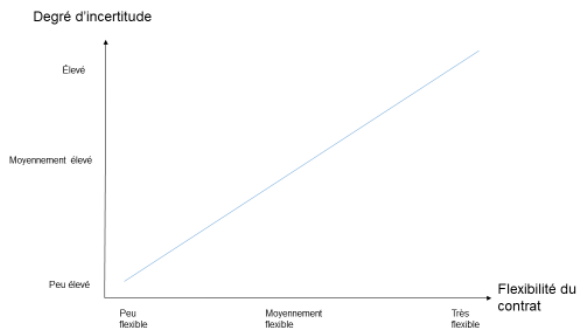
associés à la structure de gouvernance hiérarchique sont par contre des contrats très incomplets. Cela est permis grâce au fait que le mode de coordination de cette forme de gouvernance est basé sur l'autorité (et non pas sur le prix comme au niveau du marché ou sur la coordination comme au niveau des formes hybrides).

En général on peut donc dire que plus le degré d'incertitude est élevé, plus le contrat devrait être flexible et que plus le degré de spécificité des actifs est élevé, plus le contrat devra être rigide. Les graphiques 3 et 4 schématisent (de façon approximative et purement indicative) ces relations.

**Graphique 3 : Schématisation du rapport entre degré de spécificité des actifs et rigidité du contrat**



**Graphique 4 : Schématisation du rapport entre degré de spécificité d'incertitude et flexibilité du contrat**



## 2.4 LES TRANSACTIONS : LE NŒUD DE L'ANALYSE

Il ressort de ce qui précède que la structure de gouvernance (et le type de contrat) à mettre en place pour fournir une transaction donnée dépend de la transaction elle-même. Il sera donc question ici d'établir les transactions – et donc les prestations linguistiques faisant l'objet de ces transactions – qui relèvent de la compétence de l'AfC+.

### 2.4.1 LES PRESTATIONS LINGUISTIQUES SELON LES BASES LÉGALES

Les prestations linguistiques de compétence de l'AfC selon l'article 6 OS Ling comprennent les activités suivantes :

- la *traduction* d'un texte dans une ou plusieurs langues ;
- le contrôle des traductions et d'autres textes quant à leur qualité et à leur respect des exigences formelles (*révision*) ;
- les activités terminologiques sectorielles, la mise à disposition et la gestion d'outils terminologiques destinés aux unités qui

fournissent des prestations linguistiques ou à l'ensemble de l'administration fédérale ;

- la mise à disposition et la gestion d'outils linguistiques ;
- les activités de conseil.

À la révision s'ajoute le *contrôle linguistique final* des textes publiés en vertu de la législation sur les publications officielles et qui ne concerne donc que l'allemand, le français et l'italien. Cette tâche est assurée par les unités de la ChF qui fournissent les prestations linguistiques (art. 10 al. 3 let. c OS Ling).

Parmi les prestations linguistiques ne concernant que les actes législatifs de la Confédération – et donc les langues officielles – figure la *participation aux travaux de la Commission interne de rédaction* (CIR ; art. 1 al. 4 let. c et art. 3 al. 2 de l'ordonnance sur l'organisation de la Chancellerie fédérale) et de la *Commission parlementaire de rédaction* (CdR ; art. 56 al. 1 LParl). La CIR est une commission interdisciplinaire et interdépartementale chargée de la mise au point rédactionnelle des actes législatifs de la Confédération (art. 1 al. 1 du règlement de la CIR). En règle générale, elle intervient lors de chaque consultation des offices et se compose de linguistes de la ChF ainsi que de juristes de l'Office fédéral de la justice. En plus de ses tâches de contrôle, elle s'occupe aussi de ce que l'on appelle la corédaction, c'est-à-dire le traitement simultanément en français et en allemand – parfois aussi en italien – des projets d'articles constitutionnels et de lois, parfois et à certaines conditions aussi d'ordonnances. Quant à la CdR, composée de parlementaires des deux Chambres, elle vérifie le libellé des textes et établit leur version définitive en vue du vote final (art. 3 de l'ordonnance de l'Assemblée fédérale sur la Commission de rédaction). Les collaborateurs du SLC–IT pour l'italien et du SL–SParl pour l'allemand et le français ont un rôle actif dans la CdR et participent directement à ses travaux, tandis que les collaborateurs des SLC–FR et des SLC–DE de la ChF participent uniquement comme experts.

Les prestations linguistiques de compétence des SPaRl sont la traduction et la révision, auxquelles s'ajoute la participation aux travaux de la CdR pour ce qui est de l'allemand et du français (art. 10 let. a RSP, art. 11 let. c et art. 56 al. 1 LParl).

Dans le cadre du présent travail seront considérées uniquement les prestations strictement liées à la fourniture de documents dans une langue officielle (romanche inclus) et en anglais par l'intermédiaire de la traduction, donc concrètement la **traduction** elle-même, la **révision**, le **contrôle linguistique final** et la **participation aux travaux de la CIR et de la CdR**. Les autres activités – comme par exemple les activités de conseil ou la mise à disposition d'outils linguistiques – ne seront pas considérées, puisqu'elles sont accessoires à ces activités.

Bien qu'elle fasse partie intégrante du processus traductif, l'activité de terminologie est aussi exclue du présent travail. Ce choix est lié à l'impossibilité de déterminer à l'avance si un texte sera générateur de terminologie nouvelle (ou permettra de consolider un terme) et, par conséquent, aussi de prédire si une prestation linguistique présente cette caractéristique (attribut). En effet, dans le cadre du processus traductif, on ne sait qu'après coup – donc seulement après que la prestation a été effectuée – si de la terminologie a été créée. Et même les textes législatifs au sens de l'article 22 LParl, que l'on peut soupçonner d'être les générateurs de terminologie par excellence, ne présentent pas toujours cette caractéristique. À l'opposé, des textes qui ne sont pas destinés à produire des effets juridiques – comme par exemple un tweet – peuvent introduire dans la langue des termes qui ensuite se consolident par l'usage (par ex. « flight shame »). En outre, un terme peut déjà être utilisé et consolidé dans une langue mais pas dans les autres. Par exemple, le terme très banal de « Kurzbericht » utilisé par les commissions de surveillance correspond à un document dans lequel sont exposés de façon synthétique les faits et non pas à un document qui résume / synthétise un document plus volumineux. Puisque dans la pratique ces commissions travaillent (et rédigent leurs textes) en allemand et en français et que ce terme ne figure dans aucune base légale, le terme correspondant pour le français

(« rapport succinct ») reprend un terme consolidé dans la pratique, tandis que pour l'italien (« rapporto sintetico », et non pas « rapporto succinto/di sintesi »), il a fallu procéder à une création terminologique *ex novo*. Pour toutes ces raisons, dans le cadre du présent travail, il est impossible d'associer l'attribut « création de terminologie » aux prestations analysées.

Il est naturellement tout à fait possible – et il serait même très intéressant – d'utiliser la théorie des coûts de transaction pour analyser les différentes prestations liées au travail de terminologie dans le but de déterminer s'il est économiquement plus favorable de faire ou de faire faire ces prestations. Il serait par contre nécessaire à cette fin de modifier le point de vue par rapport au présent travail et de considérer les prestations non pas du point de vue de l'activité de traduction mais de l'activité de terminologie. Dans ce sens, on pourrait imaginer un attribut « (pure et simple) confirmation de terminologie » et un attribut « création de terminologie ». Ce dernier attribut pourra être défini à l'avance, puisqu'il fait partie d'un « mandat » (par ex. un groupe de terminologues chargé de développer une terminologie par rapport à un nouveau domaine).

#### 2.4.2 IMPORTANTE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE TEXTES

Que l'on considère l'exécutif ou le législatif et leurs entités administratives respectives, on se trouve confronté à une énorme variété – matérielle et formelle – de textes qui ne fait que refléter la complexité de l'activité étatique. Les prestations linguistiques concernent en effet toute une série de documents spécialisés de nature juridique, politique et technique. Ci-dessous figure une liste non exhaustive des textes concernés répartis dans les trois catégories (typologies) suivantes :



### Typologie « Textes législatifs »

- lois
- ordonnances
- dépliants
- accords internationaux
- conventions
- échanges de notes, protocoles
- directives
- concordats
- décisions selon l’art. 5 PA
- initiatives parlementaires
- initiatives cantonales
- initiatives populaires
- constitutions cantonales
- ...

### Typologie « Textes liés à la production législative »

- messages du Conseil fédéral
- rapports explicatifs des départements
- motions parlementaires<sup>23</sup>
- postulats parlementaires<sup>24</sup>
- rapports du Conseil fédéral
- rapports de délégation
- explications de vote
- rapports de commission

### Typologie « Autres textes »

- discours
- instructions
- circulaires, correspondance
- campagnes informatives
- communications
- postes au concours
- protocoles
- textes internes
- textes pour Internet
- contrats
- avis de droit
- avis du Conseil fédéral
- règlements
- publications
- directives
- objectifs du Conseil fédéral
- postulats, motions et interpellations parlementaires
- réponses ou avis à des interventions parlementaires

<sup>23</sup> La motion charge le Conseil fédéral de déposer un projet d’acte de l’Assemblée fédérale ou de prendre une mesure (art. 120 cpv. 1 LParl). C’est pour cette raison qu’elle figure aussi sous « Autres ».

<sup>24</sup> Le postulat charge le CF d’examiner l’opportunité, soit de déposer un projet d’acte de l’Assemblée fédérale, soit de prendre une mesure et de présenter un rapport à ce sujet. Il peut également le charger de remettre à l’Assemblée fédérale un rapport sur toute autre question (art. 123 LParl). C’est pour cette raison qu’il figure aussi sous « Autres ».

Les dénominations choisies par l'auteure – textes législatifs ; textes liés à la production législative ; autres textes – pourraient induire le lecteur en erreur et le laisser supposer que le répertoire est fondé sur des critères purement juridiques. Il pourrait par exemple croire que la typologie « Textes législatifs » se réfère uniquement à des textes contenant des dispositions qui fixent des règles de droit (c'est-à-dire des dispositions générales et abstraites d'application directe qui créent des obligations, confèrent des droits ou attribuent des compétences ; cf. art. 22 al. 4 LParl). D'ailleurs, en poussant le raisonnement à l'extrême, il pourrait aussi se demander pour quelle raison l'auteure n'a pas procédé à un répertoire plus détaillé, suivant les développements de la doctrine juridique. Par exemple, en choisissant une répartition qui découle de l'impact des normes et de leur mise en œuvre, en croisant les trois critères suivants : intensité de la force des normes, leur auteure et leur mise en œuvre (Flückiger 2019, p. 252–253).

Toutefois, le lecteur attentif notera que la gamme de textes qui fait partie de la typologie « Textes législatifs » est plus ample et ne se limite pas aux textes selon l'article 22 LParl. En font par exemple partie les dépliant<sup>25</sup> qui effectivement, dans leur forme, ne fixent aucune règle de droit.

Comme déjà mentionné dans le chapitre 1.5.2, il faut donc souligner que la systématisation des prestations ne suit pas une logique juridique mais découle plutôt de la théorie économique à la base de l'analyse. L'auteure du travail a voulu regrouper les textes qui, en fonction de l'analyse qui sera faite, sont supposés avoir des caractéristiques (*attributs*) communes et donc en principe aussi les mêmes coûts de transaction.

---

<sup>25</sup> *Le dépliant est un document sous forme de tableau synoptique établi par les SParl quand une commission adopte une proposition qui s'écarte du projet d'acte présenté par le Conseil fédéral ou la commission, ou de décisions antérieurement prises par le conseil. Ce document présente le droit en vigueur et le projet du Conseil fédéral ou de la commission, ainsi que les décisions antérieures du conseil, les propositions adoptées par la majorité et, le cas échéant, par une ou plusieurs minorités de la commission (définition reprise du Lexique du Parlement).*

Pour tenir compte de la différence entre un texte qui a un effet juridique et un texte qui n'en a pas, un facteur de multiplication spécifique sera introduit dans l'analyse.

Ici, il faut aussi mentionner le fait que les textes, surtout ceux législatifs et ceux liés à la production législative, peuvent être traités à plusieurs étapes procédurales. Par exemple, une motion se trouve au début du processus législatif, et un projet de loi, qui sera publié dans la FF, dans une phase intermédiaire. Ce projet sera ensuite traité – et probablement réélaboré – dans la phase parlementaire sous forme de dépliant. La loi, une fois acceptée à l'issue des votes finaux, sera publiée dans le RO. Comme elle est sujette au référendum selon l'article 141 Cst., elle entrera en vigueur au terme prévu, une fois le délai référendaire échu ou, en cas de référendum, après acceptation de la votation populaire.

Outre la variété formelle, il faut aussi considérer la variété matérielle des textes. Comme indiqué précédemment, elle reflète l'ampleur de l'activité étatique. Les arguments à traiter sont donc des plus disparates. Voici, aussi à titre d'exemple, une liste non exhaustive des possibles sujets à traiter :

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| ▪ rapports avec l'UE     | ▪ statistiques       |
| ▪ finances               | ▪ impôts             |
| ▪ société                | ▪ technique          |
| ▪ commerce               | ▪ télécommunications |
| ▪ industries             | ▪ tourisme           |
| ▪ informatique           | ▪ environnement      |
| ▪ digitalisation         | ▪ assurances         |
| ▪ nouvelles technologies | ▪ défense            |
| ▪ énergie                | ▪ administration     |
| ▪ agriculture            | ▪ économie           |
| ▪ travail                | ▪ douanes            |
| ▪ mécanique              | ▪ culture            |
| ▪ médecine               | ▪ botanique/zoologie |
| ▪ finances publiques     | ▪ chimie             |
| ▪ politique              | ▪ électrotechnique   |
| ▪ droit                  | ▪ énergie            |

- audiovisuel
- sport
- construction
- éducation et formation
- transports
- ...

### 2.4.3 SYSTÉMATISATION DES PRESTATIONS CONSIDÉRÉES

En raison de la grande variété de transactions considérées, les prestations individuées seront illustrées dans le présent chapitre selon leurs éléments de base, dans le but d'apporter une certaine systématisation qui facilitera l'analyse.

#### 2.4.3.1 LANGUE DE TRAVAIL

On a vu dans le chapitre 2.4.1, que la traduction se fait à partir d'une langue officielle, ou plus rarement à partir de l'anglais, vers une autre langue d'arrivée officielle ou, dans des cas spécifiques, vers l'anglais. La révision concerne ces mêmes langues de travail, tandis que le contrôle linguistique final et les travaux au sein de la CIR et de la CdR se font uniquement dans les trois langues officielles allemand, français et italien.

Par convention, on utilisera le terme de langue de travail (principale) pour indiquer la langue dans laquelle sont exécutées les prestations linguistiques. Par exemple, la langue de travail du SLC-F de la ChF sera le français, puisque ses collaborateurs traduisent les textes vers cette langue et effectuent la révision et le contrôle linguistique final sur des textes traduits ou rédigés en français.

Dans le tableau suivant, les langues de travail sont couplées avec les prestations respectives. En romanche par exemple, on traduit et on révise (symbole « ✓ »), mais on n'effectue pas le contrôle linguistique final et on ne participe pas aux travaux des commissions (symbole « X »).

**Tableau 1 : Langues de travail par prestations linguistiques considérées**

Langue de travail	Traduction	Révision	Contrôle linguistique final	Travaux CIR	Travaux CdR
DE	✓	✓	✓	✓	✓
FR	✓	✓	✓	✓	✓
IT	✓	✓	✓	(✓)	✓
RM	✓	✓	X	X	X
EN	✓	✓	X	X	X

À ce stade du travail, on se limite à attirer l'attention du lecteur sur le fait que le statut de langue officielle de la Confédération conféré par la Constitution (art. 70 al. 1 Cst.) à l'italien, au français, à l'allemand et, en partie, aussi au romanche impose un certain nombre de contraintes et d'exigences qui peuvent avoir un impact sur les attributs des transactions, entre autres en raison de la qualité souhaitée des prestations y relatives.

#### 2.4.3.2 ACTIVITÉ

Les activités considérées sont la traduction, la révision, le contrôle linguistique final ainsi que la participation aux travaux de la CIR et de la CdR. Aux fins de l'analyse, chacune de ces activités est à considérer comme une prestation distincte. En effet, ne s'agissant pas de la même tâche, leurs attributs pourraient aussi différer. Si c'est le cas, même les caractéristiques de la transaction les concernant peuvent changer et donc en définitive aussi les coûts de transaction. Ce qui les unit est le fait qu'elles doivent toutes – de par la loi – satisfaire à des critères de qualité qui contribuent en particulier à l'exactitude, à la cohérence, à la simplicité, à la compréhensibilité et à la formulation non sexiste des textes (art. 7 al. 1 OS Ling).

Ces quatre activités sont présentées brièvement ci-dessous.

La *traduction* consiste à transposer un texte de départ rédigé dans une langue source dans un autre texte de la langue cible en respectant les

contraintes de la langue d'arrivée et en garantissant le transfert du sens du texte original. Suivant la typologie, la nature et le contenu du texte, cette opération peut se révéler plus ou moins complexe et demander un investissement de temps plus ou moins important.

Ici il est important d'apporter une précision concernant l'activité et le processus de traduction (révision et contrôle qualité inclus) pour en comprendre les enjeux et les défis liés à cette tâche et donc en définitive aussi pour l'analyse qui suivra. Ces explications sont nécessaires aussi à la lumière de la perception générale de l'activité de la traduction. Il n'est en effet pas rare d'entendre des propos tels que « si tu as étudié les langues étrangères ou fait tes études dans une autre langue ou si tu es bilingue, tu seras en mesure de traduire n'importe quel document aisément » ou « pour traduire, il suffit d'associer à chaque mot le mot correspondant dans la langue d'arrivée ». Ou encore « grâce à des bases de données interconnectées et à l'intelligence artificielle, tôt ou tard (mais plutôt tôt), les traducteurs humains seront remplacés par les machines ».

Si ces constats étaient (complètement) vrais, ce travail d'analyse aurait peu d'intérêt, puisque le recours au marché serait fort probablement la solution économiquement optimale s'agissant de prestations ne présentant aucune spécificité humaine. L'activité de traduction requiert par contre des compétences spécifiques. Celles qui auront un impact au niveau des coûts de transaction seront illustrées dans le détail par la suite ; ici, l'auteure se limite à illustrer le processus traductif et les compétences y relatives en général afin que le lecteur ait une vision complète des prestations analysées.

La compétence traductive ne se limite pas à la connaissance d'une deuxième langue, elle va plus loin. En effet, elle est l'union de trois compétences partielles : la compétence réceptive dans la langue source (au niveau de la lecture et de la compréhension), la compétence productive dans la langue d'arrivée (au niveau de l'écriture) et celle que la doctrine nomme « super-compétence », qui correspond à la capacité de

transférer le message entre le système linguistique de la culture source et le système linguistique de la culture d'arrivée (Shreve 2012, p. 1).

Une vaste compréhension linguistique et sociolinguistique est donc indispensable pour reproduire un texte équivalent dans la langue d'arrivée, en utilisant la super-compétence du traducteur. Quant à la compétence réceptive qui permet la compréhension linguistique et sociolinguistique, elle se base sur des informations linguistiques mais aussi extralinguistiques. Ce mix de compétences permet au traducteur de trouver une équivalence linguistique et sociolinguistique et de reproduire correctement le texte dans la langue d'arrivée. L'équivalence linguistique doit se retrouver au niveau de la morphologie, de la syntaxe, du lexique et de la sémantique. L'équivalence sociolinguistique doit quant à elle également prendre en considération le type de texte et sa fonction.

La *révision* est une tâche successive à la traduction qui est exécutée par une personne autre que le traducteur. Le processus traductif prévoit en effet un contrôle de la qualité basé sur le « principe des quatre yeux » dans le but de garantir la qualité requise de la prestation. Une fois que le traducteur a traduit le texte, il le transmet à un réviseur qui relit et contrôle la traduction sur la base du texte de départ. La révision requiert donc en principe un niveau de compétence et une expérience supérieurs, étant donné que le réviseur doit être en mesure de repérer les éventuels erreurs du traducteur. Certains textes, compte tenu de leur importance et de l'impact d'une éventuelle erreur, sont soumis à une révision plus approfondie impliquant plusieurs personnes. Sont toujours soumises à cette révision en plusieurs étapes les explications de vote et les initiatives populaires, qui sont des textes particulièrement sensibles. Cette révision plus approfondie pourrait aussi concerner d'autres textes quand ils contiennent des informations particulièrement sensibles. Il faut quand même noter que, aux fins de l'analyse, la seule différence entre révision et révision plus approfondie est d'ordre procédural, c'est-à-dire qu'elle est simplement due au nombre différent de contrôles de qualité (révisions) auxquels les textes sont soumis. La révision plus approfondie rentre donc dans l'activité de la révision.

Comme la révision, le *contrôle linguistique final* au sens de l'article 10 alinéa 3 lettre c OS Ling constitue lui aussi un contrôle de qualité. Toutefois, il se réfère exclusivement aux textes publiés dans le RO et dans la FF, autrement dit aux textes législatifs et aux textes liés à la production législative. De par leur importance, ces textes sont donc soumis à un double contrôle de la qualité : le premier dans le département ou dans l'office responsable du dossier (et donc de la traduction et de la révision), le deuxième auprès de la ChF dans le cadre du contrôle linguistique final. Le contrôle linguistique final requiert donc en principe un niveau de compétence (et de responsabilité) supérieur par rapport à la traduction et la révision : le contrôleur doit en effet être en mesure de repérer les éventuels incohérences, formelles et matérielles, des phases précédentes.

Dans le cadre des *travaux de la CIR*, les jurilinguistes responsables veillent à ce que les textes de loi soient formulés de manière précise, claire, cohérente et aussi simple que possible, et ils s'assurent de la concordance des versions dans les trois langues officielles. Ils examinent aussi d'autres documents des autorités, tels que des rapports ou avis du Conseil fédéral, pour qu'ils soient compréhensibles et de bonne facture sur le plan linguistique.

*La participation aux travaux de la CdR* comporte un travail de contrôle des textes législatifs (lois et Constitution) qui seront ensuite soumis au vote final au Parlement. Ce travail, tout comme celui effectué au sein de la CIR, exige aussi des compétences supplémentaires par rapport à une révision usuelle.

#### 2.4.3.3 TYPOLOGIE DE TEXTE

Chaque typologie de texte est associée à deux ou plusieurs activités. Par exemple, un communiqué de presse sera traduit et révisé, tandis qu'une ordonnance, une fois traduite et révisée, sera soumise au contrôle linguistique final avant sa publication dans le RO. Une loi, après avoir passé ces étapes, sera en plus contrôlée dans le cadre des travaux de la CIR et de la CdR, après les modifications apportées par les Chambres. Certains rapports de commission seront « seulement » traduits et révisés ;



d'autres par contre seront publiés dans la FF et donc aussi soumis au contrôle linguistique final. Cette association est « fixe », c'est-à-dire que certaines typologies de textes sont *toujours* associées à certaines activités et, a contrario, d'autres typologies ne le seront jamais. Par exemple, les textes de la typologie « Autres textes » ne seront jamais soumis au « contrôle linguistique final » ou traités au sein de la CdR.

La figure suivante résume graphiquement cette systématisation.

**Figure 1 : Typologie de textes par activité**



#### 2.4.4 CONCLUSION SUR LES TRANSACTIONS

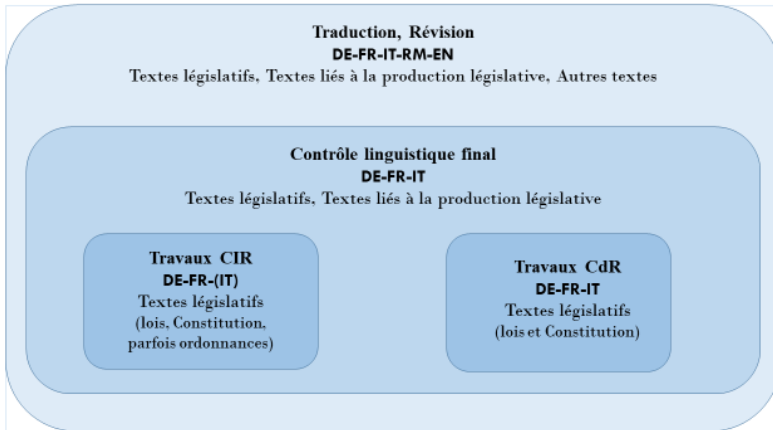
Le flux des transactions qui font l'objet du présent travail peut être synthétisé selon le schéma suivant : l'AfC ou les SParl requièrent une certaine prestation linguistique qui est fournie par des professionnels tels que des traducteurs.

Figure 2 : Schéma de la transaction



Sur la base des explications précédentes concernant les activités, les langues de travail et les typologies de textes, les prestations linguistiques peuvent être à leur tour systématisées comme suit :

Figure 3 : Systématisation des prestations linguistiques par activité, langue et typologie



L'analyse qui suit ne s'arrête pas sur toutes les prestations linguistiques. Compte tenu de la difficulté de les cataloguer de façon figée, on se concentrera sur les différents éléments (attributs) ayant un impact sur les coûts de transaction, en apportant des exemples et – dans la mesure du possible – en les associant à des prestations linguistiques spécifiques, voire à des langues de travail, activités ou typologies de texte.

### **3 APPLICATION DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION AUX PRESTATIONS DE L'AFc+ (STRUCTURE DE GOUVERNANCE OPTIMALE)**

Dans cette partie, il est question d'identifier les éventuels coûts de transaction liés aux prestations linguistiques de compétence de l'AFc+. Concrètement, il s'agira d'établir si les transactions en question présentent des caractéristiques (attributs) quant à leur degré de spécificité des actifs et leur degré d'incertitude susceptibles d'avoir un impact sur les coûts de transaction.

Il serait idéal de pouvoir associer chaque typologie de texte, chaque langue et chaque activité à des caractéristiques figées, donc aussi à des spécificités et/ou des incertitudes bien définies. Cela faciliterait naturellement l'analyse. Toutefois, on estime que sur un plan théorique, cette opération de répertoriage est impossible ou au moins forcée. On vient en effet de voir que la typologie de textes qui font l'objet des prestations est aussi vaste que variée. Leurs caractéristiques peuvent aussi être très différentes, ce qui peut avoir un impact sur les coûts de transaction. Le même discours s'applique par analogie aussi aux langues et aux activités. Cela signifie concrètement qu'à l'intérieur d'une même typologie de textes, activité ou langue de travail peuvent se retrouver des caractéristiques très différentes. Par exemple, on ne peut pas mettre sur le même plan un communiqué de presse qui explique dans les détails des questions liées aux biotechnologies et un communiqué de presse qui se limite à annoncer la visite d'un chef d'État en Suisse. Même si le délai de livraison de ce dernier est plus serré par rapport au premier. Ou encore un message du Conseil fédéral sur un changement législatif très complexe, articulé et interconnecté, comme par exemple celui sur l'accord FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) avec les États-Unis ne peut pas être mis sur le même plan qu'un message du Conseil fédéral sur un thème

assez générique qui revient à intervalles réguliers (par ex. message sur l'immobilier du DDPS).

Un répertoire très fin et plus précis serait par contre tout à fait possible dans la pratique. Chaque responsable d'un SL est en effet en mesure, grâce à son expérience, de juger si le texte, l'activité et la langue de travail, voire la combinaison linguistique, présentent des difficultés ou problématiques particulières. C'est donc pour cette raison qu'ici on se limitera à indiquer les caractéristiques (« attributs ») des prestations susceptibles de causer des coûts de transaction et à les associer à des prestations uniquement quand cela est possible. Ces informations pourront ensuite être utilisées dans les cas spécifiques pour décider s'il vaut mieux « faire » ou « faire faire » une prestation.

### 3.1 SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS

Il s'agit ici de se demander si, par rapport aux transactions considérées, des investissements spécifiques, non redéployables sans coût sont nécessaires. Comme vu dans le sous-chapitre 2.3.2.1 ces investissements sont à l'origine des coûts de transaction. Plus les spécificités des actifs seront importantes, plus ces coûts de transaction seront élevés et moins une solution de marché, respectivement une contractualisation externe, sera adéquate pour fournir la prestation dans la qualité souhaitée. Inversement, en l'absence de coûts de transaction, une solution de marché sera économiquement préférable.

#### 3.1.1 SPÉCIFICITÉ DE SITE

La spécificité de site, qui concerne des investissements non redéployables liés à la *localisation*, doit être admise pour les transactions qui nécessitent des déplacements, voire la présence physique dans des lieux spécifiques, sans quoi la prestation ne pourrait pas être fournie ou serait fournie mais dans une qualité insuffisante ou insatisfaisante.

Dans le cas des prestations linguistiques considérées, la spécificité de site n'intervient que dans certains cas qui constituent plutôt l'exception à la règle. Il s'agit plus précisément des transactions suivantes :

- *Activité Traduction*
  - Typologie « Textes législatifs » : dépliants et initiatives populaires  
Langues de travail : DE, FR, IT
  - Typologie « Textes liés à la production législative » : explications de vote du Conseil fédéral (CF)  
Langues de travail : DE, FR, IT
- *Activité Travaux au sein de la CIR*
  - Typologie « Textes législatifs » : Constitution, lois, parfois ordonnances  
Langues de travail : DE, FR, parfois IT  
Exemple (qui concerne aussi l'IT) : corédaction de textes normatifs particulièrement délicats comme l'article 121a Cst. (Initiative populaire fédérale « Contre l'immigration de masse »).
- *Activité Travaux au sein de la CdR*
  - Typologie « Textes législatifs » : Constitution, lois  
Langues de travail : DE, FR, IT  
Exemple : relecture finale à trois langues des actes normatifs en vue du vote final au Parlement.

Ces transactions requièrent toutes la participation à plusieurs séances.

On a déjà expliqué qu'une même typologie de texte, une même activité ou une même langue de travail peuvent présenter à la fois des caractéristiques différentes suivant la situation. Il se peut donc aussi que des transactions autres que celles que l'on vient de mentionner puissent nécessiter des déplacements voire la présence dans un lieu bien défini. On peut par exemple penser à la participation à une séance sur un dossier où sont fournies des informations indispensables pour la traduction/révision d'un document, informations qu'il serait trop laborieux de résumer par écrit, peut-être exclusivement pour le traducteur.

Dans tous ces cas, des investissements non redéployables liés à la localisation sont nécessaires. Les parties qui fournissent les prestations

doivent avoir au moins un appui logistique auprès des mandants ou investir dans des déplacements plus ou moins fréquents. Dans ce dernier cas, plus leur emplacement sera lointain de celui où est requise leur présence, plus leur investissement sera important.

Dans tous les autres cas – c'est-à-dire quand le fournisseur ne doit pas être localisé à une position géographique spécifique pour effectuer la transaction –, la spécificité de site doit être exclue. Autrement dit, pour que la transaction se déroule de façon optimale, l'emplacement des contractants n'a pas d'influence significative.

Il est vrai que les parties qui réalisent les prestations contactent régulièrement les spécialistes du domaine pour clarifier certains points ou même pour signaler des erreurs ou des aspects pas clairs dans les documents de départ. Toutefois, les moyens techniques actuels permettent d'entrer facilement en contact avec ces personnes (par ex. via courriel ou téléphone / Skype). Le même discours s'applique à l'accès à la documentation. La numérisation des documents de travail comme les dictionnaires, les bases de données, la documentation de référence ou encore la législation et les plateformes de communication en streaming (par ex. débats des Chambres, conférences de presse du CF) n'imposent plus la localisation à certains endroits (par ex. près du demandeur) respectivement rendent superflus les déplacements.

À ce sujet, il faut mentionner le fait qu'une bonne partie des demandeurs est localisée à Berne ou dans les environs de la ville<sup>26</sup>. Si le fournisseur (externe) peut compter sur d'autres clients paraétatiques ou qui requièrent des prestations dans les langues officielles – ce qui dans la région de Berne ne serait pas anodin –, il pourra en partie redéployer les investissements liés au site, à la seule condition que le fournisseur ne fasse pas appel à des professionnels (ses propres employés ou des externes) qui se trouvent à leur tour délocalisés. Il n'est en effet pas rare qu'une agence ou un freelance, entre autres pour pouvoir proposer des tarifs plus

---

<sup>26</sup> Sauf l'OFS à Neuchâtel, l'AFD et le SEM à Berne et sur des sites sur le territoire suisse, l'OFPP à Macolin, Agroscope sur plusieurs sites en Suisse, le DFAE avec son siège à Berne et des antennes à l'étranger.

concurrentiels, mandatent à leur tour des professionnels qui travaillent depuis l'étranger ou loin du siège.

Sur la base de la systématisation proposée dans le chapitre 2.4, le tableau suivant résume ce qui est exposé plus haut. Une catégorie « Autres transactions » a été créée pour les transactions qui ne présentent aucune spécificité et pour tous les cas où la présence de cet attribut peut être déterminée seulement empiriquement, par exemple par le responsable du SL qui, grâce à son expérience ou par les informations qui lui sont transmises par le demandeur, sait si des déplacements sont nécessaires.

*Note pour la lecture des tableaux*

- L'information qui se trouve entre crochets [...] pourrait être omise, puisqu'elle découle de l'une des autres composantes de la prestation (activité – typologie – langue). Elle est fournie pour faciliter la lecture. Pour expliquer cette convention, on prend comme exemple la première ligne du tableau 2 concernant les *dépliants et les initiatives populaires*. Ces prestations rentrent dans la *typologie* des textes législatifs, typologie qui ne concerne que les langues allemande, française et italienne. Puisque la spécificité de site touche ces trois langues indistinctement dans le cas des dépliants et des initiatives populaires, l'information concernant la *langue* est donc reportée entre parenthèses. Pour ce qui est de la composante *activité*, l'information n'est pas mise entre parenthèses, puisque dans le cas des dépliants et des initiatives populaires, la spécificité de site concerne *uniquement* la traduction et non pas toutes les activités associées à la typologie des textes législatifs (autrement dit « Traduction », « Révision », « Contrôle linguistique final », « Travaux CIR » et « Travaux CdR »). En définitive, cette convention permet aussi de mettre l'accent sur les composantes de la prestation considérée qui déterminent la spécificité.
- Les valeurs numériques de la pondération (de 0 à 3) et les facteurs de multiplication (jusqu'à 4) ont été adoptés par convention par

l'auteur et s'inscrivent uniquement dans le cadre et dans la logique du présent travail.

**Tableau 2 : Résultats relatifs à la spécificité de site**

Activité	Typologie	Langue	Spécificité de site
Traduction	Textes législatifs, <i>uniquement dépliants</i> et <i>initiatives populaires</i>	[DE-FR-IT]	3
Traduction	Textes liés à la production législative, <i>uniquement explications de vote du CF</i>	[DE-FR-IT]	3
Travaux CIR	[Textes législatifs]	[DE-FR-parfois IT]	3
Travaux CdR	[Textes législatifs]	[DE-FR-IT]	3
Autres transactions			0-2*

Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important

\*importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique

### 3.1.2 SPÉCIFICITÉ PHYSIQUE

La spécificité physique se réfère à tous les investissements non redéployables sans coûts à cause de leurs *caractéristiques physiques*. Pour ce qui est de l'infrastructure de base comme les ordinateurs, les accès aux réseaux Internet ou les logiciels tels que les systèmes d'exploitation et d'élaboration de textes, les investissements sont redéployables vers d'autres clients sans coûts supplémentaires. Et cela pour toutes les transactions considérées.

La situation change dès lors que l'on considère des logiciels plus spécifiques, comme les logiciels de gestion de mandats ou les logiciels de



TAO. Pour ce qui est de ces derniers, les fournisseurs doivent en effet développer des bases de données terminologiques et des mémoires de traduction spécifiques, basées sur les exigences de l'AfC+, autrement dit liés au droit fédéral et/ou spécifiques à la réalité suisse mais aussi aux usages caractéristiques, dues souvent à des conventions linguistiques de longue date dans les départements. Par exemple, *Langsamverkehr* se traduit en italien par *traffico lento* et non pas par *mobilità lenta* comme d'habitude en Italie, ou encore, *baureif* dans le domaine des routes nationales correspond en italien à *provvedimenti pronti per essere realizzati*. Il serait en effet une erreur d'utiliser le terme de *cantierabile* comme on le retrouve dans les documents de l'UE et de l'État italien. En outre, si on fait référence à l'aménagement du territoire, ce terme est à traduire par *zone pronte all'edificazione*. Autre exemple, *Engpässe* correspond à *problemi di capacità della rete* et non pas à *congestionamenti*, ou pour terminer, plus banalement, *Feuerwehr* sont les *pompiers* et non pas les *vigili del fuoco* comme ils sont appelés en Italie.

Toutes les *typologies* de texte sont potentiellement intéressées par ces investissements, mais avec des degrés différents. On rappelle que, comme expliqué plus haut, il est impossible de procéder à une catégorisation générale et d'associer de façon figée un degré de spécificité à chaque typologie de texte, respectivement à chaque langue de travail ou à chaque activité. Par exemple, un rapport peut traiter d'un sujet très commun comme la stratégie du personnel ou d'un sujet très spécifique qui touche uniquement la Suisse voire la Confédération comme les cautionnements de navires de haute mer. Dans le premier cas, les investissements seront redéployables, mais ils ne le seront pas dans le deuxième cas. En règle générale, on peut supposer que la typologie « Textes législatifs », quelle que soit l'activité et la langue de travail à laquelle elle se rapporte, présentera toujours une spécificité physique d'un degré assez élevé vu sa relation avec le droit fédéral. Il en va de même pour la typologie « Textes liés à la production législative », mais dans une moindre mesure toutefois. Pour ce qui est de ces derniers, les fournisseurs doivent en effet

développer des bases de données terminologiques et des mémoires de traduction sur la base des exigences de l'AFc+.

Pour ce qui est des *langues de travail*, il faut mentionner le fait que le statut de langue minoritaire de l'italien et du romanche ne fait qu'augmenter le degré de spécificité physique. Si l'on considère les autres clients potentiels, notamment les acteurs institutionnels sur le marché suisse comme les cantons ou les organisations faitières, on doit constater que l'usage de ces deux langues est limité. Par exemple, parmi les cantons, seuls le Tessin et les Grisons<sup>27</sup> ont comme langue officielle l'italien et le romanche est une langue officielle seulement dans les Grisons. Quant aux organisations proches du secteur public, leur offre n'est souvent que partiellement en italien<sup>28</sup>. Le même discours vaut d'autant plus pour le romanche, qui est une langue encore moins présente dans la société. Au contraire, le fait que l'allemand et le français soient plus utilisés fait augmenter la possibilité de redéployer les investissements dans ce domaine. Et cela vaut d'autant plus pour l'anglais.

La composante *activité* n'a par contre ici aucun impact. Peu importe s'il s'agit de traduction, révision, contrôle linguistique final, travail dans le cadre de la CIR ou de la CdR, les outils de TAO sont utilisés pour l'exécution de toutes ces tâches ; suivant la tâche, ils sont naturellement exploités de façon différente dans le double but de rendre plus le travail plus efficace et de garantir la meilleure qualité possible.

De façon générale, on peut conclure que si les textes traitent des sujets très spécifiques à la réalité suisse/de la Confédération, les investissements *physiques* pour les prestations correspondantes seront difficilement redéployables. À cette constatation vient se greffer la langue. Si l'on est

<sup>27</sup> Bien qu'étant une langue officielle, l'italien reste quand même une langue minoritaire dans le canton des Grisons.

<sup>28</sup> Par ex. le portail d'accès au site Internet de la Fédération des médecins suisses FMH ([www.fmh.ch](http://www.fmh.ch)) est bien trilingue. Toutefois, dès que l'on passe aux niveaux inférieurs, la personne qui consulte le site en italien est renvoyée à la page allemande ; l'information n'est en effet mise à disposition qu'en allemand et français : [www.fmh.ch/it](http://www.fmh.ch/it) > Informazioni > Rechtenauskünfte  
[<https://fmh.ch/dienstleistungen/recht/rechtsauskuenfte.cfm>] (pages consultées le 7.7.2019).

en présence d'une langue minoritaire, notamment l'italien ou le romanche, l'investissement physique sera encore plus difficilement redéployable. Cet aspect est pris en considération en attribuant aux prestations concernant ces langues des scores plus élevés, sachant que les typologies de textes législatifs et de textes liés à la production législative ne toucheront jamais le romanche (cf. sous-chapitre 2.4.3.1). Dans le cas de la typologie « Autres textes », le fait que le score soit en tout cas définissable seulement dans la pratique (valeur entre 1–3) permet de tenir compte du facteur de la langue minoritaire sans introduire un facteur de multiplication ad hoc.

**Tableau 3 : Résultats relatifs à la spécificité physique**

Activité	Typologie	Langue	Spécificité physique Mémoires de traduction et bases terminologiques
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR, Travaux CdR]	Textes législatifs	DE, FR	2
		IT	3
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final]	Textes liés à la production législative	DE, FR	1
		IT	2
[Traduction, Révision]	Autres textes	[DE, FR, IT, RM, EN]	1–3*
Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important  *importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique. Les textes sont notamment : - liés au droit fédéral, - spécifiques à la réalité suisse, et/ou - spécifiques aux usages dans les départements			

### 3.1.3 SPÉCIFICITÉ DÉDIÉE

La spécificité dédiée se réfère à tous les investissements non redéployables sans coûts à cause de la *taille du marché*. La non

redéployabilité des investissements « ne provient donc pas des caractéristiques physiques des actifs, mais de la taille du marché qui peut ne pas autoriser ce redéploiement au moment où le fournisseur développe ces actifs » (Saussier 2007, p. 19). Elle est à exclure pour toutes les transactions considérées.

### 3.1.4 SPÉCIFICITÉ HUMAINE

La spécificité humaine concerne tous les investissements réalisés au niveau des ressources humaines. Dans ce cas, toujours en citant Saussier et Yrande-Billon, le caractère non redéployable des investissements provient des *connaissances spécialisées* nécessaires à la transaction. Il peut s'agir de connaissances déjà acquises ou qui doivent être acquises pour effectuer la transaction et qui ne seraient « d'aucune utilité pour d'autres clients ou d'autres usagers » (Saussier 2007, p. 19).

Les fournisseurs des prestations analysées doivent posséder ou développer des connaissances spécifiques, déclinées dans les langues de travail et les combinaisons linguistiques respectives. Ces connaissances seront précisées dans les points ci-après. Comme pour les spécificités déjà examinées, vu l'hétérogénéité des prestations déjà mentionnée, il n'est pas toujours possible d'associer, de façon générale, ces attributs à des prestations. On se limitera donc à faire une liste de ces connaissances en indiquant, dans la mesure du possible, à quelles prestations elles sont *toujours* associées.

#### 3.1.4.1 CONNAISSANCES LINGUISTIQUES

Dans le cas des transactions étudiées, il faut tout de suite noter qu'aucune spécificité humaine ne peut être accordée pour ce qui est des connaissances linguistiques de l'italien, de l'allemand, du français et de l'anglais. Dans ce contexte, la langue de travail des transactions ne constitue pas un attribut susceptible d'avoir un impact sur les coûts de transaction liés à la spécificité humaine. En effet, ne s'agissant pas de langues « exotiques », leur parfaite maîtrise, dans toutes les combinaisons, est facilement « vendable » sur le marché. Le fournisseur

doit donc investir dans la connaissance de ces quatre langues, mais ces investissements sont redéployables vers d'autres clients. Un discours différent doit être tenu pour le romanche grison, une langue minoritaire présente uniquement en Suisse, utilisée par un nombre restreint de personnes. Les investissements réalisés pour acquérir des connaissances spécialisées dans cette langue ne sont donc pas facilement redéployables. Par convention, on peut dire que toutes les prestations qui concernent le *romanche* ont un *facteur de multiplication x2 dans le cas de la traduction et de x3 dans le cas de la révision*.

### 3.1.4.2 CONNAISSANCES INFORMATIQUES SECTORIELLES

L'analyse faite pour les langues allemande, française, italienne et anglaise s'applique aux connaissances nécessaires pour utiliser les logiciels de TAO ou d'autres logiciels d'aide à la traduction comme par exemple les outils de dictée vocale. Les investissements réalisés pour apprendre à utiliser ces instruments de travail sont facilement redéployables sans coûts vers d'autres clients.

### 3.1.4.3 CONNAISSANCES CIVIQUES

Tous les textes qui font l'objet des prestations linguistiques de l'AfC+ requièrent des connaissances civiques au-dessus de la moyenne. La phrase « Rücktritt auf die Landsgemeinde vom 28. April, an welcher auch seine Nachfolge gewählt wird<sup>29</sup> », qui est référée à un conseiller aux États, peut être traduite correctement uniquement si l'on connaît certains mécanismes de la vie politique et institutionnelle suisse ou si l'on a le réflexe (connaissances nécessaires) de s'informer correctement sur le sujet.

Des connaissances civiques (mécanismes politiques et institutionnels en Suisse aux niveaux fédéral et cantonal, instruments de la démocratie directe, etc.) sont donc souvent indispensables et cela même si ces

---

<sup>29</sup> La traduction française serait « Retrait à l'occasion de la Landsgemeinde du 28 avril au cours de laquelle sera également élu son successeur. » (et non pas par ex. Démission à la Landsgemeinde le 28 avril...).

concepts ne figurent pas directement dans le texte. Ces connaissances servent en effet aussi pour contextualiser la situation et pouvoir produire une prestation de qualité.

Par contre, ces connaissances ne sont guère utiles à d'autres clients potentiels. Les investissements réalisés dans ce domaine ne sont donc pas redéployables. Leur importance peut en revanche varier en fonction du contenu du texte, ce qui complique la hiérarchisation de cette dernière en général et sur un plan purement théorique. Dans ce cas, il faut donc juste retenir que ces connaissances sont nécessaires et difficilement redéployables, mais que le degré d'importance peut être défini seulement par rapport à un cas spécifique.

#### 3.1.4.4 CONNAISSANCES TECHNICO-SECTORIELLES

Les fournisseurs doivent aussi connaître très bien le domaine dont relève la prestation. Si certaines de ces connaissances sont facilement redéployables, d'autres ne le sont nullement. Par exemple, au niveau de la terminologie, les fournisseurs doivent savoir que les *progetti*, respectivement les *Vorentwurf* d'ordonnance soumis à la consultation par le CF en italien sont dénommés *avamprogetti* ; par contre, s'ils sont élaborés par l'Assemblée fédérale, ils s'appellent *progetti preliminari*. Si un parlementaire dépose une motion pour l'élaboration d'un *Vorentwurf*, le traducteur doit savoir que cette requête est adressée au CF (il faudra donc utiliser le terme d'*avamprogetto*). Par contre, si une initiative cantonale ou une initiative parlementaire est présentée, la procédure sera différente et il incombera au Parlement, par l'intermédiaire de ses commissions, de rédiger cet acte normatif (on le nommera donc *progetto preliminare*). Quand, après la consultation, le CF soumet ses *progetti* avec le message correspondant au Parlement, ils deviennent des *disegni*. Dans cette phase, en revanche, les *progetti preliminari* de l'Assemblée fédérale deviennent des *progetti*. La phrase « Für die fristgerechte Publikation der Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens benötigt die BK folgende Unterlagen in den drei Amtssprachen: [...] alle die Vernehmlassungsunterlagen, das heisst wie die Vernehmlassungsvorlage,

[...]» sera traduite en italien de la façon suivante « Per poter tempestivamente annunciare l'apertura di una procedura di consultazione , la CaF necessita dei seguenti documenti nelle tre lingue ufficiali: [...], tutta la documentazione per la consultazione, ovvero l'avamprogetto/il progetto preliminare posto in consultazione, [...] ». Le traducteur italophone doit être conscient de ces deux options (autorité de laquelle émane l'acte : CF/Parlement ; phase procédurale : avant/après la consultation) et proposer la traduction correcte ; dans ce cas, un terme allemand doit être rendu avec deux termes en italien.

Cet exemple montre très bien qu'il s'agit de connaissances extrêmement spécifiques, d'aucun intérêt pour d'autres clients ou qui pourraient n'intéresser éventuellement qu'un nombre infiniment petit de clients. Ce terme peut aussi bien être utilisé dans un communiqué de presse ou un rapport (typologie « Autres textes »), dans un acte normatif comme une loi (typologie « Textes législatifs ») ou encore dans un message (typologie « Textes législatifs »). Il en va de même pour toute autre compétence terminologique spécifique, comme déjà mentionné dans le chapitre 3.1.2.

Puisque toutes les typologies de textes (toutes langues et activités confondues) requièrent à la fois des connaissances sectorielles redéployables et des connaissances sectorielles non redéployables, la spécificité humaine liée aux connaissances sectorielles doit être admise pour toutes les transactions. Ce qui varie, c'est le degré d'importance qui peut être défini seulement dans le cas d'espèce. On peut toutefois supposer que l'importance sera majeure dans les textes législatifs et dans les textes liés à la production législative ; on a donc attribué à ces deux typologies une valeur de base (=1) plus haute par rapport aux autres typologies (= 0). Cela signifie que quand on aura à faire à un texte législatif ou lié à la production législative, l'importance des compétences sectorielles peut varier entre 1 et 3, tandis que dans l'autre typologie, cette valeur peut se situer entre 0 et 3.

#### 3.1.4.5 CONNAISSANCES JURIDICO-LINGUISTIQUES

Toutes les prestations qui touchent à la législation requièrent des connaissances juridico-linguistiques. Cette exigence concerne donc toujours les typologies « Textes législatifs » et « Textes liés à la production législative ». Comme pour les autres spécificités, il se peut que suivant le contenu du texte, cela puisse concerner aussi la typologie « Autres textes ».

Pour les prestations qui requièrent ces connaissances, les fournisseurs doivent respecter un grand nombre de contraintes et de règles spécifiques à la législation fédérale et aux textes afférents. Certaines de ces connaissances – par exemple celles qui concernent la formulation non sexiste<sup>30</sup> ou les conventions formelles pour la rédaction de textes<sup>31</sup> – peuvent être redéployées sans ou avec peu de coûts vers d'autres clients grâce à leur caractère général.

De l'autre côté, il y a toute une gamme de connaissances très spécifiques qui ne sont nullement utiles pour d'autres clients. On peut par exemple citer les Directives de la Confédération sur la technique législative (DTL), les Directives sur les affaires du Conseil fédéral, le Guide pour l'élaboration de la législation fédérale, la Guida alla redazione dei messaggi del Consiglio federale pour n'en citer que quelques-uns.

#### 3.1.4.6 CONNAISSANCES PROCÉDURALES

Enfin, pour toutes les prestations qui touchent à la législation (typologies « Textes législatifs » et « Textes liés à la production législative »), il y a toute une série de connaissances procédurales indispensables pour les résultats et la qualité de la prestation. Par exemple, la publication d'une ordonnance du CF dans le RO prévoit une vingtaine d'étapes où différents

---

<sup>30</sup> Pour le français, *Guide de formulation non sexiste des textes administratifs et législatifs de la Confédération* ; pour l'italien, *Guida al pari trattamento linguistico di donna e uomo* ; pour l'allemand, *Geschlechtergerechte Sprache. Leitfaden zum geschlechtergerechten Formulieren im Deutschen*.

<sup>31</sup> Par ex. pour l'italien, *Istruzioni della Cancelleria federale per la redazione dei testi ufficiali in italiano*.



interlocuteurs (par ex. chargés de dossiers, collaborateurs scientifiques, coordinateurs, traducteurs, jurilinguistes, chefs de départements, etc.) interagissent à différents niveaux (offices, départements, ChF). Par ailleurs, la traduction d'un projet de loi ou d'une initiative populaire impose aux fournisseurs de connaître dans les détails la procédure législative. À certains niveaux de la procédure, certaines opérations ne sont plus admises ou requièrent à leur tour le déclenchement de sous-procédures. Quand on a affaire à une initiative populaire, il faut par exemple être conscient qu'il n'est plus possible de la modifier après le vote final au Parlement. Les fournisseurs doivent avoir cette connaissance spécifique et s'ils relèvent des erreurs matérielles – par exemple au moment de la rédaction des explications de vote du CF ou de la traduction d'un contre-projet (direct ou indirect) – ils ne peuvent pas « simplement » modifier le texte, mais ils doivent lancer une lourde procédure définie dans un document spécifique, à savoir le Guide en cas d'erreur manifeste de traduction dans une initiative populaire.

En outre, une révision partielle d'une loi peut à la fois modifier le droit en vigueur, reprendre/intégrer des dispositions d'autres actes législatifs nationaux (par ex. sur la protection des données), modifier des articles de cette même loi déjà adoptés par l'Assemblée fédérale lors des votes finaux mais pas encore en vigueur et en même temps transposer le droit européen<sup>32</sup>. Le spécialiste doit être en mesure de comprendre ces logiques spécifiques au système suisse et de récupérer les informations correctes. Par exemple, les articles déjà adoptés par l'Assemblée fédérale lors des votes finaux mais pas encore en vigueur ne figureront pas dans la version consolidée de la loi dans le RS mais seulement dans le RO. Il faudra aussi faire attention à récupérer la version publiée dans le RO qui correspond à celle votée par le Parlement et non pas celle de la phase précédente, soumise par le CF au Parlement avec le message (et publié dans la FF).

---

<sup>32</sup> Par exemple, le projet de révision de la loi fédérale sur les médicaments et les dispositifs médicaux (RO 2019 I).

#### 3.1.4.7 SPÉCIFICITÉ HUMAINE EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ CONSIDÉRÉE

Toutes les connaissances spécifiques illustrées ci-dessus acquièrent plus ou moins de poids suivant l'activité considérée.

À ce sujet, il faut avant tout faire une distinction entre *traduction* et *révision*. En principe, la révision – qui est un contrôle qualité – requiert des connaissances plus amples et approfondies, donc la spécificité humaine est aussi plus élevée par rapport à la traduction (par ex., en interne, les stagiaires ne font jamais de la révision, ou seulement après avoir démontré qu'ils ont développé les compétences nécessaires). Naturellement, plus le traducteur est expérimenté et performant, moins la révision est exigeante, ce qui permet un gain de temps et de qualité. À ce sujet, il convient de mentionner que la rotation du personnel est faible dans certains SL de l'AfC+ et que l'ancienneté moyenne des traducteurs de ces SL peut être assez élevée. Tous les collaborateurs sont donc très expérimentés et peuvent assumer les deux tâches (toujours en respectant le principe que la révision doit être exécutée par une personne autre que le traducteur).

Une autre distinction doit être faite entre révision et *contrôle linguistique final*. Deux aspects essentiellement permettent de distinguer ce contrôle qualité de la révision. D'un côté, il est lié à un degré de compétence supérieur (voir aussi sous-chapitre 2.4.3.2), et donc requiert des connaissances plus approfondies, entre autres en technique législative. De l'autre, il concerne exclusivement les textes publiés dans le RO et dans la FF et donc exclusivement ceux en allemand, en français et en italien. Le même raisonnement s'applique aux travaux exécutés au sein de la CIR et de la CdR.

Par convention, on part du principe que la traduction a un facteur de multiplication  $x1$ , la révision de  $x2$ , le contrôle linguistique final de  $x3$  tout comme la participation aux travaux de la CIR et de la CdR.

Toujours pour ce qui est des connaissances spécifiques, il faut noter que dans le cas des textes publiés en vertu de la législation sur les publications

officielles – donc, selon la systématique proposée, les textes qui rentrent dans les typologies « Textes législatifs » et « Textes liés à la production législative » –, la *responsabilité* finale pour la version italienne incombe aux SLC–IT (art. 12 al. 1 OS Ling). Il s’agit ici d’une particularité qui ne concerne que l’italien, puisque dans le cas des autres langues officielles, ce sont les services / collaborateurs spécialisés (juristes, collaborateurs scientifiques, etc.) des départements ou des offices, qui assument la responsabilité des textes publiés dans le RO et dans la FF. Ce statut particulier s’explique essentiellement par le fait que les travaux législatifs se déroulent dans la majorité des cas en allemand et en français à cause du nombre insuffisant d’interlocuteurs italophones au sein de l’Afc+. Cette situation ne permet que rarement de soumettre les textes concernés à des spécialistes italophones dans les départements et les offices. En raison de cette plus grande responsabilité, on a attribué un plus haut degré de spécificité humaine au contrôle linguistique final et aux travaux au sein de la CIR et de la CdR quand ils concernent la langue italienne ; concrètement, dans ces cas, on a appliqué un facteur de multiplication x4.

Ici, il faut aussi garder à l’esprit que la publication des textes officiels a lieu simultanément dans les langues officielles et que les trois versions font foi (art. 14 al. 1 LPubl) et que les éventuelles corrections doivent respecter une procédure lourde. Une pondération élevée se justifie donc aussi par ces facteurs.

Les tableaux suivants résument les explications relatives à la spécificité humaine. Pour faciliter la lecture ils sont présentés par activité :

- traduction (tableau 4),
- révision (tableau 5),
- contrôle linguistique final (tableau 6),
- travaux au sein de la CIR et de la CdR (tableau 7).

**Tableau 4 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Traduction**

			Spécificité humaine					Score final
			Connaissances					
			Civiques	Sectorielles	Juridico-linguistiques	Procédurales		
Activité	Typologie	Langues						
Traduction	Textes législatifs	[DE-FR-IT]	1-3*	1-3*	3	3	2-3*	
	Textes liés à la production législative	[DE-FR-IT]	1-3*	1-3*	3	3	2-3*	
	Autres textes	DE-FR-IT-EN	0-2*	0-2*	0-2*	0-2*	0-2*	
	Autres textes	RM	0-2*	0-2*	0-2*	0-2*	0-2* x facteur de multiplication 2 = 0-4*	
<p>Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ;            *importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique</p> <p><u>Facteurs de multiplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Langue de travail :               <ul style="list-style-type: none"> <li>si la transaction concerne le romanche x2</li> </ul> </li> </ul>								

Tableau 5 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Révision

			Spécificité humaine				Score final
			Connaissances				
			Civiques	Sectorielles	Juridico-linguistiques	Procédurales	
Activité	Typologie	Langues					
Révision	Textes législatifs	[DE-FR-IT]	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 2 = 4-6*
	Textes liés à la production législative	[DE-FR-IT]	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 2 = 4-6*
	Autres textes	DE-FR-IT-EN	0-2*	0-2*	0-2*	0-2*	0-2* x facteur de multiplication 2 = 0-4*
	Autres textes	RM	0-2*	0-2*	0-2*	0-2*	0-2* x facteur de multiplication 2 et x facteur de multiplication 2 = 0-8*
<p>Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ;</p> <p>*importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique</p> <p><u>Facteurs de multiplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité : si la transaction concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la révision x2</li> <li>- la révision x2 en langue romanche x2</li> </ul> </li> </ul>							

**Tableau 6 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Contrôle linguistique final**

Activité	Typologie	Langues	Spécificité humaine				Score final
			Connaissances				
			Civiques	Sectorielles	Juridico-linguistiques	Procédurales	
Contrôle linguistique final	[Textes législatifs et Textes liés à la production législative]	DE-FR	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 3 = 4-6*
	[Textes législatifs et Textes liés à la production législative]	IT	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 4 = 8-12*

Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ;  
 \*importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique

Facteurs de multiplication

- Activité : si la transaction concerne :
  - le contrôle linguistique final x3
  - ... si en langue italienne x4

**Tableau 7 : Résultats relatifs à la spécificité humaine, activité Contrôle CIR et Contrôle CdR**

			Spécificité humaine				Score final
			Connaissances				
			Civiques	Sectorielles	Juridico-linguistiques	Procédurales	
Activité	Typologie	Langues					
Travaux CIR et Travaux CdR	[Textes législatifs]	DE-FR	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 3 = 4-6*
	[Textes législatifs]	IT	1-3*	1-3*	3	3	2-3* x facteur de multiplication 4 = 8-12*
<p>Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ; *importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique</p> <p><u>Facteurs de multiplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité : si la transaction concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les travaux au sein de la CIR et de la CdR x3</li> <li>... si en langue italienne x4</li> </ul> </li> </ul>							

### 3.1.5 SPÉCIFICITÉ DE MARQUE

La spécificité de marque se réfère à tous les investissements effectués en lien avec la marque, y compris les investissements non redéployables réalisés par les parties pour garantir leur *réputation*.

Pour ce qui est des prestations linguistiques, le demandeur est tenu par la loi de satisfaire à des critères de qualité (par ex. art. 7 al. 1 OS Ling). Mais même sans une obligation légale, on peut supposer que le demandeur a une certaine réputation à défendre vis-à-vis des citoyens qui sont les utilisateurs finaux des prestations. En général, les usagers attendent de la

part de la Confédération, et donc de l'AFc+, des textes fiables, transparents et d'une qualité au moins aussi bonne que les textes de départ/originaux. Ces attentes sont encore plus importantes si l'on se réfère aux textes particulièrement sensibles (par ex. explications de vote, votes finaux au Parlement, etc.), où une éventuelle erreur aurait un impact très lourd sur la réputation de l'AFc+ ou de la Confédération.

Il faut aussi considérer que, suite à l'évolution du rôle de l'État – qui se targue toujours plus d'être un prestataire de services qui met les citoyens au centre – ces derniers se sentent de plus en plus légitimes pour commenter, voire critiquer, l'activité étatique et donc aussi pour mettre en lumière d'éventuelles fautes. Si certaines erreurs n'étaient autrefois pas signalées, elles sont aujourd'hui repérées et font l'objet de commentaires, notamment à travers les nouveaux canaux de communication (Internet, réseaux sociaux, etc.). Ces derniers contribuent aussi à leur diffusion plus rapide et à plus large échelle. Les préjudices pour la réputation de l'État peuvent donc devenir très vite extrêmement importants.

Naturellement, ici aussi il y a des nuances, difficilement estimables en général et en théorie. Il suffit de penser qu'une faute dans une circulaire adressée aux cantons peut bien entendu être grave, mais avoir un impact marginal sur l'image de l'AFc+ vu le cercle limité (et fermé) de destinataires, tandis qu'une faute dans un tweet, par exemple du président de la Confédération ou du porte-parole du CF, peut faire beaucoup de dégâts.

La spécificité de marque est très importante eu égard à la fonction de communication primaire d'un État (démocratique), c'est-à-dire communiquer l'ensemble du cadre législatif qu'il s'est donné afin de garantir la sécurité du droit. Cela s'applique naturellement à la typologie des textes législatifs – sachant que les trois versions linguistiques des actes sont juridiquement équivalentes – mais aussi, dans une moindre mesure, à la typologie des textes liés à la production législative.

Au niveau de la spécificité de marque, il faut introduire une distinction entre les textes législatifs qui fixent des règles de droit et ceux qui n'en



fixent pas, du fait qu'ils se trouvent par exemple dans une phase procédurale encore embryonnaire (par ex. en consultation) ou parce qu'ils ne sont pas juridiquement contraignants de par leur nature et leur forme (par ex. la traduction d'accords internationaux dans une langue officielle qui, dans le cas spécifique, ne fait pas foi). Il va de soi que les enjeux au niveau de la réputation sont bien plus importants pour les textes de la première catégorie. Pour tenir compte aussi de cet attribut, on va donc introduire un facteur de multiplication maximal (=4) pour tous les textes qui fixent des règles de droit. On choisit délibérément d'associer ce facteur de multiplication à la spécificité de marque et non pas à la spécificité humaine, puisque cette caractéristique a un impact sur la réputation ; les compétences nécessaires pour produire les textes législatifs – qui fixent ou ne fixent pas des règles de droit – sont exactement les mêmes.

À ce sujet, il faut aussi rappeler que la ChF, en tant que responsable de la publication de la législation fédérale, est aussi la garante de la sécurité du droit et se doit de garantir une qualité irréprochable de ces textes. Pour garantir cette réputation, le fournisseur doit effectuer des investissements pour mettre en place toute une série de contrôles de qualité. La spécificité de marque est donc présente.

Tableau 8 : Résultats relatifs à la spécificité de marque

Activité	Typologie	Langues	Spécificité de marque
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR et CdR]	Textes législatifs <u>ne</u> fixant <u>pas</u> des règles de droit	[DE-FR-IT]	3
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR et CdR]	Textes législatifs fixant des règles de droit	[DE-FR-IT]	3 x facteur de multiplication 4 = 12
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final]	Textes liés à la production législative	[DE-FR-IT]	3
Autres transactions, définissables seulement dans la pratique			0-3*
Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ; *importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique			
<u>Facteur de multiplication</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>si les Textes législatifs fixent des règles de droit, on applique un facteur de multiplication de 4</li> </ul>			

### 3.1.6 SPÉCIFICITÉ TEMPORELLE

La spécificité temporelle se réfère aux investissements liés au *besoin de synchronisation de la production*. « Elle désigne tout besoin de coordination temporelle ou de réponse simultanée dans un processus de production. Ce type de spécificité, qui tient des inséparabilités technologiques, peut être analysée comme une spécialité de site dans laquelle le besoin de réponse en temps réel des actifs humains est crucial » (Saussier 2007, p. 19).

Dans ce cas aussi il est impossible d'établir sur un plan général et purement théorique quelles transactions seraient liés à une spécificité temporelle. Potentiellement chaque transaction peut présenter cet attribut. Il suffit de penser aux teasers pour Internet à traduire très rapidement peu avant leur publication, aux communications sur des événements pas planifiables (par ex. des prises de positions du Conseil fédéral sur des événements de politique étrangère comme des attentats ou des situations politiques instables) ou sur des propositions politiques fruits de compromis (inattendus) à publier rapidement (par ex. la proposition sur le projet fiscal 17 de la Commission de l'économie et des redevances du Conseil des États communiqué le matin du 16.05.2018 après sa séance du 14–15 mai 2018<sup>33</sup>). Ou encore des adaptations urgentes à textes déjà prêts ou tout autre prestation urgente difficilement planifiable.

À présenter presque toujours cet attribut sont naturellement les communiqués de presse, typiquement ceux des commissions parlementaires, puisqu'ils sont traduits à fur et à mesure qu'une décision (au sein de la commission) est prise. Cette urgence temporelle et exigence de coordination très poussées concerne aussi les textes des votes finaux au Parlement et le contrôle linguistique final. Par exemple, lors du contrôle du texte législatif qui se fait au sein de la ChF avant son traitement en CF, le service juridique de la ChF et les SLC–DE, FR et IT interagissent parallèlement en se coordonnant et en tenant en considération les apports des autres. On peut donc dire que, en règle générale, la spécificité temporelle concerne toujours les activités de contrôle linguistique final, les travaux au sein de la CdR et de la CIR ou, si on considère les typologies de textes, les textes législatifs et textes liés à la production législative.

---

<sup>33</sup> *Handout pour la conférence de presse de la Commission de l'économie et des redevances du Conseil des États du 16 mai 2018*; <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mk-wak-s-2018-05-16.aspx?lang=1036>.

**Tableau 9 : Résultats relatifs à la spécificité temporelle**

Activité	Typologie	Langue	Spécificité temporelle
Contrôle linguistique final	[Textes législatifs et Textes liés à la production législative]	[DE–FR–IT]	3
Travaux CIR et CdR	[Textes législatifs]	[DE–FR–IT]	3
Autres transactions Toujours pondération 3 : Traduction, Révision de communiqués de presse des commissions parlementaires (typologie Autres textes, [DE–FR–IT])			0–3*

Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important ;

\*importance exacte définissable seulement dans le cas spécifique.

### 3.1.7 SYSTÉMATISATION DES RÉSULTATS CONCERNANT LA SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS

Ici, les résultats de l'analyse sont résumés dans un seul et unique tableau. Quand les pondérations peuvent être définies seulement dans le cas d'espèce (par ex. entre 0 et 3 ; cases grises dans le tableau), on prend la valeur moyenne (par ex. si entre 0 et 3, 1,5). En plus de fournir une vision globale sur la présence de spécificités, ce tableau va faciliter par la suite l'établissement du scénario de gouvernance.

Tableau 10 : Résultats de l'analyse sur les spécificités des actifs

Activité	Typologie	Langue	Spécificité					Score final spécificité
			de site	physique	humaine	marque	temporelle	
Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	DE, FR	3	2	2,5 (2-3)	3	3	13,5
Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	IT	3	3	2,5 (2-3)	3	3	14,5
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	DE, FR	3	1	2,5 (2-3)	3	3	12,5
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	IT	3	2	2,5 (2-3)	3	3	13,5
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	RM	3	2	2 (0-4)	3	3	13
Traduction	TL D-	DE, FR	1 (0-2)	2	2,5 (2-3)	3	3	11,5
Traduction	TL D-	IT	1 (0-2)	3	2,5 (2-3)	3	3	12,5
Traduction	TL D+	DE, FR	1 (0-2)	2	2,5 (2-3)	12	3	20,5
Traduction	TL D+	IT	1 (0-2)	3	2,5 (2-3)	12	3	21,5
Traduction	TPL	DE, FR	1 (0-2)	1	2,5 (2-3)	3	3	10,5
Traduction	TPL	IT	1 (0-2)	2	2,5 (2-3)	3	3	11,5

Activité	Typologie	Langue	Spécificité					Score final spécificité
			de site	physique	humaine	marque	temporelle	
Traduction	Autres textes	DE, FR, IT, EN	1 (0-2)	2 (1-3)	1 (0-2)	1,5 (0-3)	1,5 (0-3)	7
Traduction	Autres textes	RM	1 (0-2)	2 (1-3)	2 (0-4)	1,5 (0-3)	1,5 (0-3)	8
Révision	TL D-	DE, FR	1 (0-2)	2	5 (4-6)	3	3	14
Révision	TL D-	IT	1 (0-2)	3	5 (4-6)	3	3	15
Révision	TL D+	DE, FR	1 (0-2)	2	5 (4-6)	12	3	23
Révision	TL D+	IT	1 (0-2)	3	5 (4-6)	12	3	24
Révision	TPL	DE, FR	1 (0-2)	1	5 (4-6)	3	3	13
Révision	TPL	IT	1 (0-2)	2	5 (4-6)	3	3	14
Révision	Autres textes	DE, FR, IT, EN	1 (0-2)	2 (1-3)	2 (0-4)	1,5 (0-3)	1,5 (0-3)	8
Révision	Autres textes	RM	1 (0-2)	2 (1-3)	4 (0-8)	1,5 (0-3)	1,5 (0-3)	10
Contrôle linguistique final	TL D-	DE, FR	1 (0-2)	2	5 (4-6)	3	3	14
Contrôle linguistique final	TL D-	IT	1 (0-2)	3	10 (8-12)	3	3	20
Contrôle linguistique final	TL D+	DE, FR	1 (0-2)	2	5 (4-6)	12	3	23

Activité	Typologie	Langue	Spécificité					Score final spécificité
			de site	physique	humaine	marque	temporelle	
Contrôle linguistique final	TL D+	IT	<i>1</i> (0-2)	3	<i>10</i> (8-12)	12	3	<b>26</b>
Travaux CIR et CdR	TL D-	DE, FR	3	2	<i>5</i> (4-6)	3	3	<b>16</b>
Travaux CIR et CdR	TL D-	IT	3	3	<i>10</i> (8-12)	3	3	<b>22</b>
Travaux CIR et CdR	TL D+	DE, FR	3	2	<i>5</i> (4-6)	12	3	<b>25</b>
Travaux CIR et CdR	TL D+	IT	3	3	<i>10</i> (8-12)	12	3	<b>31</b>
TL D+ : Textes législatifs fixant des règles de droit; TL D- : Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit TPL : Textes liés à la production législative <i>Chiffres en italique</i> : moyenne et pondération variable en fonction de la pratique								

### 3.2 INCERTITUDE ET COMPLEXITÉ

Après avoir relevé les spécificités des transactions qui font l'objet du présent travail, on va maintenant s'intéresser au deuxième élément qui contribue à l'émergence de coûts de transaction : l'incertitude et la complexité liées à la transaction. La présence d'incertitudes rend plus complexe l'établissement de contrats complets. Cela induit des coûts plus importants en terme de contractualisation et de re-contractualisation et donc en définitive aussi en termes de coûts de transaction.

### 3.2.1 VOLUME ET AGENDA

Les principaux facteurs d'incertitude, à la fois endogènes et exogènes, sont le volume et l'agenda, impossibles à déterminer à l'avance de façon satisfaisante. Il est en général très difficile, voire impossible, d'effectuer des prévisions suffisamment précises et fiables à ce sujet, puisque ces aspects sont tributaires de plusieurs facteurs et donc variables. Ces aléas concernent bien entendu toutes les transactions considérées.

Il faut avant tout mentionner le fait qu'il existe toute une série de documents dont la traduction est facultative<sup>34</sup> et que la décision est laissée à l'appréciation des départements. Un département peut donc décider – par exemple pour des raisons de coûts – de renoncer à traduire certains documents, ce qui a un impact sur le volume des prestations. Dans ce cas, on est en présence d'une incertitude endogène dont le poids est quand même marginal par rapport aux autres éléments d'incertitude liés à l'environnement. Comme la législation doit être trilingue (sauf modifications constitutionnelles), ce risque endogène concerne exclusivement les prestations autres que celles concernant les typologies « Textes législatifs » et « Textes liés à la production législative ».

Les autres incertitudes liées au volume et à l'agenda sont toutes de nature environnementale.

Pour ce qui est des typologies « Textes législatifs » et « Textes liés à la production législative », il faut constater que l'activité d'un État – et donc aussi sa production législative – est difficilement prévisible. Il suffit de penser que la législation s'adapte constamment à l'évolution de la société et à ses nouveaux besoins et défis. Citons par exemple le dispositif législatif dit *too big too fail* adopté à la suite de la crise bancaire de 2008, la révision de la législation dans le domaine de la migration ou encore le projet de texte de l'accord institutionnel avec l'UE publié en français le 7.12.2018 et en allemand et en italien par la suite.

---

<sup>34</sup> Les instructions de la ChF sur les prestations linguistiques fournissent des exemples de documents dont la traduction est facultative. (FF 2017 3387).



Elle dépend aussi des décisions prises par le gouvernement et le Parlement. Vu qu'il ne dispose pas de moyens infinis, le CF se doit de décider à quels projets de loi donner la priorité. Ces décisions – bien qu'elles ne soient pas arbitraires – sont difficilement prévisibles. Quant au Parlement, il peut par exemple décider de rejeter aux votes finaux un projet de loi qui ne verra donc jamais le jour. Celui-ci aura alors été publié dans la FF mais pas dans le RO ni dans le RS, recueils réservés au droit en vigueur. Le Parlement peut aussi influencer certaines décisions de l'exécutif. Cela a été par exemple le cas pour le Pacte mondial des Nations Unies sur les migrations que le CF avait l'intention d'approuver formellement dans le cadre d'une conférence des chefs d'État et de gouvernement en décembre 2018, mais qui a été bloqué par le Parlement à travers le dépôt d'une motion (Motion 18.4093).

L'activité dépend aussi en partie de l'Union européenne, puisqu'en signant les accords bilatéraux, la Suisse se doit d'intégrer dans le droit national certains dispositifs légaux de l'UE<sup>35</sup>. Dans le monde globalisé et interconnecté dans lequel nous vivons, la production législative dépend aussi des rapports internationaux et de la manière dont ils se développent (par ex. accords de libre-échange, de coopération internationale) ou ne se développent pas (par ex. développement de dispositions transitoires pour Horizon 2020 suite à l'acceptation populaire de l'article 121a Cst. ou développement d'accords avec la Grande-Bretagne en raison du Brexit). Enfin, la complexité du sujet du projet législatif joue ici aussi un rôle : plus il sera complexe et interconnecté avec d'autres actes ou domaines, plus il aura tendance à être volumineux.

À ces aspects s'ajoute un autre facteur qui a un impact sur le volume et l'agenda : la structure fédéraliste de l'État suisse. Il suffit par exemple qu'un domaine passe de la compétence des cantons à la compétence de la

---

<sup>35</sup> Par ex. la révision de la loi fédérale sur les médicaments et les dispositifs médicaux (Loi sur les produits thérapeutiques, LPTh ; FF 2019 53) qui visait à améliorer « la qualité et la sécurité des dispositifs médicaux en se fondant étroitement sur deux nouveaux règlements européens » (FF 2019 2).

Confédération<sup>36</sup> (ou vice-versa) pour que la production législative fédérale augmente sensiblement (ou au contraire se réduise).

Un autre élément affectant le volume et l'agenda – et donc contribue à l'incertitude – est à rechercher dans les droits politiques. On n'est pas en mesure de prédire si les citoyens feront usage de leurs droits politiques et, le cas échéant, de déterminer dans quelle mesure le volume de travail augmentera. Le même discours s'applique par analogie aux parlementaires : on peut supposer qu'en période pré-électorale, ils seront plus actifs et enclins à déposer des interventions. Toutefois, même avec des statistiques à l'appui, il n'est pas possible d'établir des tendances<sup>37</sup>.

Enfin, au moyen de l'initiative populaire, 100 000 citoyens ayant le droit de vote peuvent demander de réviser l'article 70 alinéa 1 de la Constitution fédérale, par exemple pour que l'allemand devienne la seule langue officielle. Si la majorité des cantons et du peuple suisse approuvent ce changement en votation, la révision entre en vigueur. Certes, il s'agit d'un scénario extrême, qui va contre les principes à la base de l'État suisse et de la solidarité fédéraliste, mais qui reste quand même possible.

Le fait que l'on ait parlé jusqu'à maintenant d'incertitudes liées uniquement aux typologies de textes législatifs et de textes liés à la production législative ne signifie pas que les autres typologies de textes ne sont pas concernées. Au contraire ! En effet, la communication de l'État ne s'arrête pas à la publication de son cadre législatif, mais passe aussi – et de plus en plus – par une communication à 360 degrés sur les thèmes concernés, comme par exemple les communiqués de presse, les pages Internet, les lettres aux milieux intéressés, etc. L'incertitude sur les deux premières typologies de textes a donc un impact direct aussi sur les autres typologies.

---

<sup>36</sup> *Par ex. les routes nationales sont une compétence fédérale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, à la suite de l'entrée en vigueur de la RPT ; le droit fédéral a remplacé les droits cantonaux en matière de procédure pénale (depuis 2007) et de procédure civile (depuis 2008).*

<sup>37</sup> *Imelli, M., « Centre des publications officielles de la Chancellerie fédérale », p. 14-16.*

**Tableau 11 : Incertitude Volume et agenda**

Activité	Typologie	Langue	Incertitude
Toutes les transactions			2

Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important

### 3.2.2 QUALITÉ DES PRESTATIONS

Un autre facteur d’incertitude – comportementale cette fois – concerne la qualité souhaitée des prestations. On rappelle que de cette qualité dépend aussi fortement la réputation de l’AfC+. Les publications officielles et les textes fédéraux destinés au public doivent être formulés dans un langage adéquat, clair et compréhensible dans toutes les langues officielles et suivre les principes de la formulation non sexiste (art. 2 al. 1 OLang). En général, et pas seulement pour les publications officielles, l’AfC+ est tenue d’assurer la qualité rédactionnelle et formelle des textes (art. 2 al. 2 OLang).

Pour ce qui est plus spécifiquement des prestations linguistiques, l’article 7 alinéa 1 OSLing dispose qu’elles « satisfont à des critères de qualité qui contribuent en particulier à l’exactitude, à la cohérence, à la simplicité, à la compréhensibilité et à la formulation non sexiste des textes ». L’alinéa 2 précise que ces critères sont fixés dans les instructions de la ChF sur les prestations linguistiques<sup>38</sup>. Ces instructions, quant à elles, se limitent à lister les documents de référence sous le chapitre 2 « Critères de qualité rédactionnels et formels ».

En règle générale, définir la qualité, et par là même des critères de qualité, s’avère être une tâche assez complexe (par ex. pertinence, vérifiabilité, etc.). Ici, dans le cas spécifique, la multitude et l’hétérogénéité des textes et le fait que les activités à la base des transactions (par ex. la traduction) ne relèvent pas des sciences exactes ne font qu’augmenter le degré de difficulté de cet « exercice ». Au demeurant, il reste pratiquement

<sup>38</sup> FF 2017 3381.

impossible d'aborder et de traiter exhaustivement toutes les problématiques liées à la qualité. Dans le contrat avec le fournisseur externe, il subsiste donc forcément des vides ou des aspects abordés de manière vague ou incomplète. À ces éléments s'ajoute la difficulté liée aux contrôles qualitatifs pendant l'exécution du contrat. Le même discours s'applique naturellement aussi aux correctifs à imposer. L'incertitude liée à la qualité des prestations est donc imputable à la difficulté de définir *ex ante* des critères de qualité globaux et complets et à la difficulté *ex post* d'imposer le respect de ces critères et des éventuels correctifs.

À cela vient se greffer le comportement opportuniste des agents, lesquels seront tentés d'exploiter les difficultés que l'on vient de décrire pour réduire leurs coûts. L'opportunisme peut naturellement concerner aussi bien les collaborateurs internes que les fournisseurs externes. Les deux pourraient être tentés de faire une impasse sur certains aspects qualitatifs pour être plus rapides dans leur travail, les premiers dans le but d'améliorer leurs statistiques de production qui peuvent avoir un impact sur leur évolution salariale<sup>39</sup>, les deuxièmes, étant payés au nombre de pages traduites, pour pouvoir gagner plus. Ces derniers, en cas de forte concurrence sur les prix, pourraient aussi être tentés de proposer des tarifs très bas et être contraints de traduire plus de pages pour pouvoir compenser les gains inférieurs. Le fait de devoir travailler (beaucoup) plus rapidement peut bien entendu avoir un impact sur la qualité. Ils pourraient aussi être tentés de sous-traiter les mandats, même dans les cas où cela serait interdit.

En définitive, le risque lié à la qualité des prestations concerne toutes les transactions. Toutefois, si l'on considère que garantir la sécurité du droit constitue une tâche essentielle de l'État, il faut admettre que cet aléa revêt un poids majeur pour les textes législatifs, sachant que les trois versions linguistiques sont équivalentes sur le plan juridique.

---

<sup>39</sup> Les SL tiennent d'habitude des statistiques sur les pages traduites, révisées et contrôlées par les collaborateurs. Ces statistiques sont aussi prises en considération dans le cadre de l'évaluation annuelle qui sert entre autres de base à l'évolution du salaire.

**Tableau 12 : Incertitude Qualité de la prestation**

Activité	Typologie	Langue	Incertitude « Qualité de la prestation »
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR et CdR]	Textes législatifs	[DE-FR-IT]	3
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final]	Textes liés à la production législative	[DE-FR-IT]	2
[Traduction, Révision]	Autres typologies	[DE-FR-IT-RM-EN]	2

Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important

### 3.2.3 TRAITEMENT CONFIDENTIEL DES DONNÉES

Un troisième élément d'incertitude concerne le traitement des données qui font l'objet des prestations. Toutes doivent être traitées de façon confidentielle, indépendamment du fait que l'on ait par exemple affaire à un communiqué de presse qui annonce une visite d'État, à une lettre aux candidats à un poste mis au concours ou à un projet de loi. Les collaborateurs de l'AfC+ sont soumis au secret professionnel, au secret d'affaires et au secret de fonction (art. 2 al. 1 let. a–b et art. 22 al. 1 de la loi sur le personnel de la Confédération, LPers), tandis que les prestataires externes doivent signer une clause de confidentialité. Mais il y a aussi un devoir de confidentialité pour ce qui concerne l'activité parlementaire, notamment les délibérations des commissions (art. 47 al. 1 LParl).

À cause de l'opportunisme des agents (internes et externes), il est impossible de prédire si les données seront traitées de manière confidentielle. Pour en tirer des avantages, ils pourraient « souffler » des informations à des politiciens ou à des journalistes. Pour effectuer des économies, les fournisseurs externes pourraient même faire preuve d'un certain laxisme par rapport aux exigences et aux standards de sécurité fixés par le mandat.

On admet qu'il s'agit de cas extrêmes. Toutefois, puisque les fournisseurs (traducteurs, réviseurs, contrôleurs, co-rédacteurs) ont accès à toutes sortes de documents, quelquefois bien avant la date de publication, qui sont parfois de nature très confidentielle ou qui ne seront jamais publiés comme par exemple les résultats définitifs ou intermédiaires de certaines enquêtes ou prises de position, il paraît judicieux de citer aussi cet élément d'incertitude.

Cette incertitude comportementale concerne toutes les typologies de textes. Elle devient toutefois plus critique quand les traductions contiennent des informations classifiées *secret* (art. 5 de l'ordonnance concernant la protection des informations, OPrI), *confidentiel* (art. 6 OPrI) ou *interne* (art. 7 OPrI) ou sont confidentielles selon la LParl.

Par convention, on peut dire que les textes avec des informations classifiées « interne » ont un facteur de multiplication  $\times 2$ , que les informations confidentielles selon la LParl ou les textes avec des informations classifiées « confidentiel » ont un facteur de multiplication  $\times 3$  et ceux avec des informations classifiées « secret » ont un facteur de multiplication  $\times 4$ .

**Tableau 13 : Incertitude Traitement confidentiel des données**

Activité	Typologie	Langue	Incertitude « Traitement confidentiel des données »
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR et CdR]	Textes législatifs	[DE-FR-IT]	2
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final]	Textes liés à la production législative	[DE-FR-IT]	2
[Traduction, Révision]	Autres typologies	[DE-FR-IT-RM-EN]	2
<p>Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important</p> <p><u>Facteurs de multiplication</u> : si le texte contient des informations classifiées « interne », on applique un facteur x2 ; on applique un facteur x3 pour la classification « confidentielle » et x4 pour la classification « secret ».</p>			

### 3.2.4 CONCLUSION SUR LE DEGRÉ D'INCERTITUDE

Le tableau suivant résume les résultats concernant les incertitudes mises en évidence.

Tableau 14 : Résultats de l'analyse sur les incertitudes

Activité	Typologie		Langue	Incertainde			
				Volume et agenda	Qualité	Traitement confidentiel des données	Score final incertainde (moyenne arrondie)
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final, Travaux CIR et CdR]	Textes législatifs		[DE-FR-IT]	2	3	2	2 (2.3)
[Traduction, Révision, Contrôle linguistique final]	Textes liés à la production législative		[DE-FR-IT]	2	2	2	2
[Traduction, Révision]	Autres typologies		[DE-FR-IT-RM-EN]	2	2	2	2
	<p>Légende : 0 pas important ; 1 moyennement important ; 2 important ; 3 très important</p> <p><u>Facteurs de multiplication</u></p> <p>Si le texte contient des informations classifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « interne », on applique un facteur x2 ;</li> <li>• « confidentiel », on applique un facteur x3 ;</li> <li>• « secret », on applique un facteur x4.</li> </ul>						

Il en résulte que toutes les transactions ont à la base une incertitude de niveau 2, « important ». Cette donnée devra ensuite être multipliée par 2, 3 ou 4 en présence d'informations classifiées.



### 3.3 SCÉNARIO DE GOUVERNANCE

#### 3.3.1 COMPILATION DES DONNÉES ET CRÉATION D'UN SCÉNARIO

Sur la base de l'analyse de la spécificité des actifs, d'une part, et de l'incertitude et la complexité, d'autre part, on est maintenant en mesure d'établir une structure de gouvernance optimale pour les transactions linguistiques de l'AfC+. Concrètement, il s'agira ici de compiler les scores finaux obtenus pour les spécificités des actifs (Tableau 10) et les ceux obtenus pour les incertitudes (Tableau 14).

Comme illustré à plusieurs reprises, il n'est pas toujours possible au niveau théorique d'associer de façon définitive une prestation à des attributs ou à des pondérations précises. Dans la partie 5, un système sera donc proposé pour tenir compte dans la pratique de ces aspects variables et/ou indéfinissables au niveau théorique. Ici, dans le scénario de gouvernance, pour contourner cette limite, on a adopté la valeur moyenne (par ex., si entre 0 et 3, 1,5) pour toutes les transactions où les pondérations peuvent être définies seulement dans le cas d'espèce (par ex. entre 0 et 3). On a aussi retenu que, pour ce qui est de l'incertitude, aucune des prestations ne contenait des informations classifiées, raison pour laquelle aucun des facteurs de multiplication illustrés dans le chapitre 3.2.3 n'a été appliqué.

Les résultats obtenus ont été systématisés dans le tableau suivant avec les scores finaux.

**Tableau 15 : Scores finaux pour réaliser le scénario de gouvernance**

Activité	Typologie	Langue	Spécificité	Incertitude	Score final
Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	DE, FR	13.5	2.3	<b>15.8</b>
Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	IT	14.5	2.3	<b>16.8</b>
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	DE, FR	12.5	2	<b>14.5</b>
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	IT	13.5	2	<b>15.5</b>
Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	RM	13	2	<b>15</b>
Traduction	TL D-	DE, FR	11.5	2.3	<b>13.8</b>
Traduction	TL D-	IT	12.5	2.3	<b>14.8</b>
Traduction	TL D+	DE, FR	20.5	2.3	<b>22.8</b>
Traduction	TL D+	IT	21.5	2.3	<b>23.3</b>
Traduction	TPL	DE, FR	10.5	2	<b>12.5</b>
Traduction	TPL	IT	11.5	2	<b>13.5</b>
Traduction	Autres textes	DE, FR, IT, EN	7	2	<b>9</b>
Traduction	Autres textes	RM	8	2	<b>10</b>
Révision	TL D-	DE, FR	14	2.3	<b>16.3</b>
Révision	TL D-	IT	15	2.3	<b>17.3</b>
Révision	TL D+	DE, FR	23	2.3	<b>25.3</b>
Révision	TL D+	IT	24	2.3	<b>26.3</b>
Révision	TPL	DE, FR	13	2	<b>15</b>
Révision	TPL	IT	14	2	<b>16</b>
Révision	Autres textes	DE, FR, IT, EN	8	2	<b>10</b>
Révision	Autres textes	RM	10	2	<b>12</b>
Contrôle linguistique final	TL D-	DE, FR	14	2.3	<b>16.3</b>

Activité	Typologie	Langue	Spécificité	Incertitude	Score final
Contrôle linguistique final	TL D-	IT	20	2.3	<b>22.3</b>
Contrôle linguistique final	TL D+	DE, FR	23	2.3	<b>25.3</b>
Contrôle linguistique final	TL D+	IT	26	2.3	<b>28.3</b>
Travaux CIR et CdR	TL D-	DE, FR	16	2.3	<b>18.3</b>
Travaux CIR et CdR	TL D-	IT	22	2.3	<b>24.3</b>
Travaux CIR et CdR	TL D+	DE, FR	25	2.3	<b>27.3</b>
Travaux CIR et CdR	TL D+	IT	31	2.3	<b>33.3</b>
TL D+ : Textes législatifs fixant des règles de droit TL D- : Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit TPL : Textes liés à la production législative					

Dans le tableau suivant, ces mêmes résultats ont été classés en fonction du score obtenu (du plus petit au plus grand).

**Tableau 16 : Scores finaux pour réaliser le scénario de gouvernance, classés en fonction du score obtenu**

n° de prestation	Activité	Typologie	Langue	Spécificité	Incertitude	Score final
1	Traduction	Autres textes	DE, FR, IT, EN	7	2	<b>9</b>
2	Traduction	Autres textes	RM	8	2	<b>10</b>
3	Révision	Autres textes	DE, FR, IT, EN	8	2	<b>10</b>
4	Révision	Autres textes	RM	10	2	<b>12</b>
5	Traduction	TPL	DE, FR	10.5	2	<b>12.5</b>
6	Traduction	TPL	IT	11.5	2	<b>13.5</b>

## APPLICATION DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION AUX PRESTATIONS DE L'AF+

n° de prestation	Activité	Typologie	Langue	Spécificité	Incertitude	Score final
7	Traduction	TL D-	DE, FR	11.5	2.3	<b>13.8</b>
8	Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	DE, FR	12.5	2	<b>14.5</b>
9	Traduction	TL D-	IT	12.5	2.3	<b>14.8</b>
10	Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	RM	13	2	<b>15</b>
11	Révision	TPL	DE, FR	13	2	<b>15</b>
12	Traduction	TPL : <i>explications de vote du CF</i>	IT	13.5	2	<b>15.5</b>
13	Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	DE, FR	13.5	2.3	<b>15.8</b>
14	Révision	TPL	IT	14	2	<b>16</b>
15	Révision	TL D-	DE, FR	14	2.3	<b>16.3</b>
16	Contrôle linguistique final	TL D-	DE, FR	14	2.3	<b>16.3</b>
17	Traduction	TL : <i>dépliants et initiatives populaires</i>	IT	14.5	2.3	<b>16.8</b>
18	Révision	TL D-	IT	15	2.3	<b>17.3</b>
19	Travaux CIR et CdR	TL D-	DE, FR	16	2.3	<b>18.3</b>
20	Contrôle linguistique final	TL D-	IT	20	2.3	<b>22.3</b>
21	Traduction	TL D+	DE, FR	20.5	2.3	<b>22.8</b>
22	Traduction	TL D+	IT	21.5	2.3	<b>23.3</b>
23	Travaux CIR et CdR	TL D-	IT	22	2.3	<b>24.3</b>

n° de prestation	Activité	Typologie	Langue	Spécificité	Incertitude	Score final
24	Révision	TL D+	DE, FR	23	2.3	25.3
25	Contrôle linguistique final	TL D+	DE, FR	23	2.3	25.3
26	Révision	TL D+	IT	24	2.3	26.3
27	Travaux CIR et CdR	TL D+	DE, FR	25	2.3	27.3
28	Contrôle linguistique final	TL D+	IT	26	2.3	28.3
29	Travaux CIR et CdR	TL D+	IT	31	2.3	33.3
TL D+ : Textes législatifs fixant des règles de droit; TL D- : Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit TPL : Textes liés à la production législative						

Cette approche permet d'établir un classement des transactions en fonction des coûts de transaction et donc aussi d'en déduire un scénario de gouvernance. *Les scores finaux fournissent en effet une indication sur le poids des coûts de transaction par rapport à une prestation donnée et aux autres prestations prises en considération.*

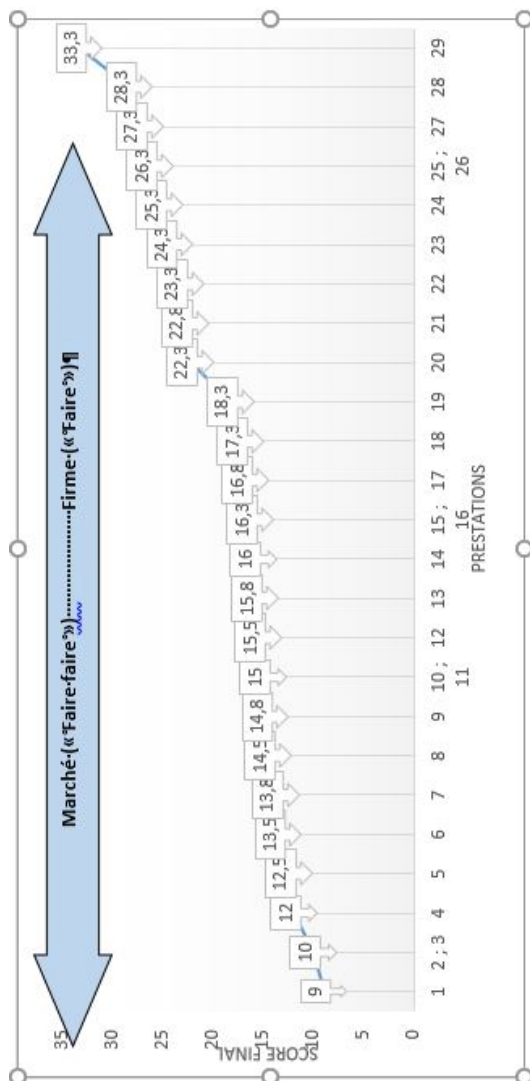
Si on transpose visuellement ces résultats sur un axe, on obtiendra la représentation qui figure à la page suivante. Les transactions pour lesquelles – toujours par rapport aux autres – une solution de marché serait plus adéquate sont celles qui se trouvent vers la gauche de l'axe, tandis que celles pour lesquelles il serait plus efficace de recourir à une solution hiérarchique pour obtenir la prestation dans la qualité souhaitée se trouvent vers la droite de l'axe.

### Légende pour la lecture des graphiques 1–6

Prestation N.	Activité	Typologie	Langue
1	Traduction	Autres textes	DE, FR, IT, EN
2	Traduction	Autres textes	RM
3	Révision	Autres textes	DE, FR, IT, EN

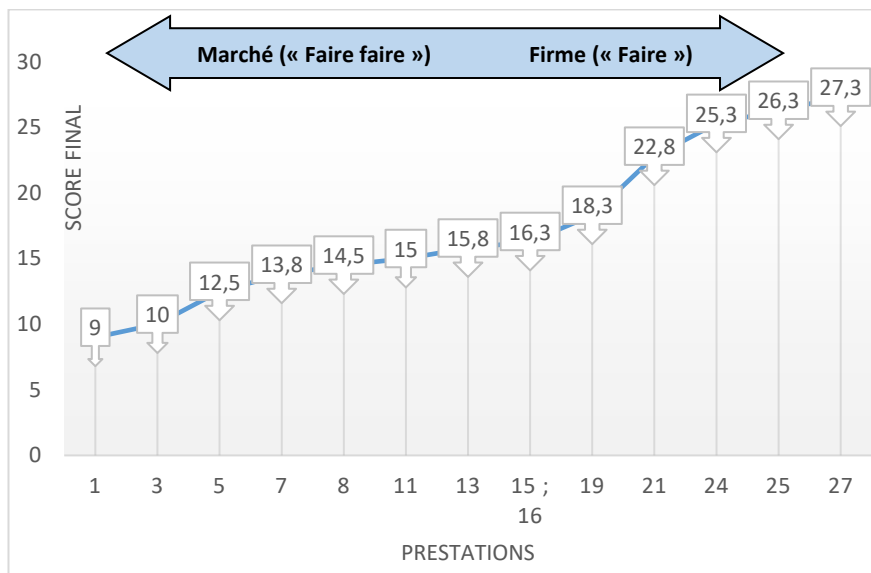
<b>Prestation N.</b>	<b>Activité</b>	<b>Typologie</b>	<b>Langue</b>
4	Révision	Autres textes	RM
5	Traduction	T-L-PL	DE, FR
6	Traduction	T-L-PL	IT
7	Traduction	TL D-	DE, FR
8	Traduction	TPL : explications de vote du CF	DE, FR
9	Traduction	TL D-	IT
10	Traduction	T-L-PL : explications de vote du CF	RM
11	Révision	T-L-PL	DE, FR
12	Traduction	T-L-PL : explications de vote du CF	IT
13	Traduction	TL : dépliants et initiatives populaires	DE, FR
14	Révision	T-L-PL	IT
15	Révision	TL D-	DE, FR
16	Contrôle linguistique final	TL D-	DE, FR
17	Traduction	TL : dépliants et initiatives populaires	IT
18	Révision	TL D-	IT
19	Travaux CIR et CdR	TL D-	DE, FR
20	Contrôle linguistique final	TL D-	IT
21	Traduction	TL D+	DE, FR
22	Traduction	TL D+	IT
23	Travaux CIR et CdR	TL D-	IT
24	Révision	TL D+	DE, FR
25	Contrôle linguistique final	TL D+	DE, FR
26	Révision	TL D+	IT
27	Travaux CIR et CdR	TL D+	DE, FR
28	Contrôle linguistique final	TL D+	IT
29	Travaux CIR et CdR	TL D+	IT

Graphique 5 : Scénario de gouvernance, toutes langues confondues



L'approche choisie permet aussi de déduire un scénario de gouvernance en fonction de la langue (principale) de travail. Il suffit de ne sélectionner que les prestations relatives à la langue en question. Ici, cette sélection a été opérée pour les langues officielles que sont l'allemand, le français et l'italien, pour lesquelles il y a un nombre de prestations suffisamment élevé<sup>40</sup> pour rendre intéressant ce type de graphique. Comme dans le graphique précédent, les transactions pour lesquelles une solution de marché serait plus adéquate – toujours par rapport aux autres – sont celles qui se trouvent vers la gauche de l'axe, tandis que celles pour lesquelles il serait plus efficace de recourir à une solution hiérarchique pour obtenir la prestation dans la qualité souhaitée se trouvent vers la droite de l'axe.

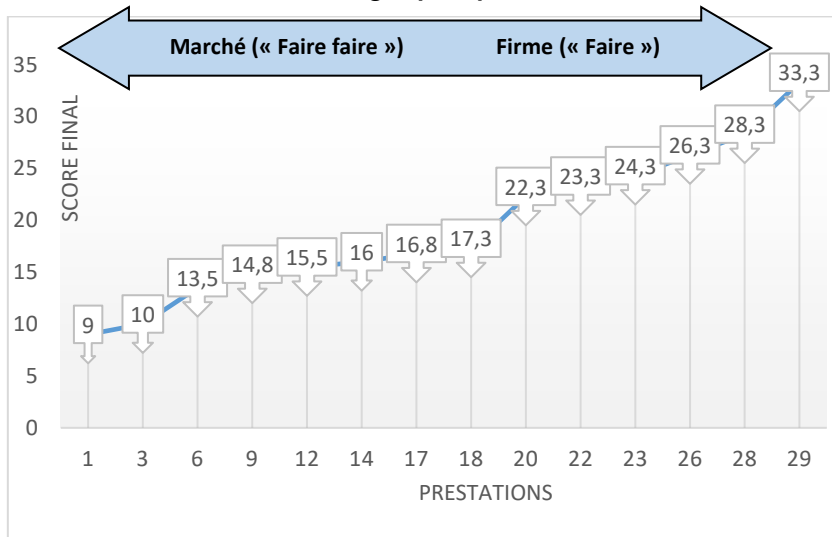
**Graphique 6 : Scénario de gouvernance, prestations linguistiques avec le français et l'allemand comme langue principale de travail**



<sup>40</sup> On ne dénombre respectivement que deux et trois prestations linguistiques dont la langue principale est l'anglais ou le romanche.



**Graphique 7 : Scénario de gouvernance, prestations linguistiques avec l'italien comme langue principale de travail**



### 3.3.2 CONSTATATIONS SUR LE SCÉNARIO DE GOUVERNANCE : EN DÉFINITIVE, FAIRE OU PLUTÔT FAIRE FAIRE ?

On a vu que la présence et l'importance (pondération) de la spécificité des actifs d'un côté et l'existence d'incertitudes de l'autre peuvent parfois être définies seulement dans le cas spécifique ; un classement des prestations linguistiques de l'AfC+ est donc possible seulement avec un certain degré d'imprécision. Les réflexions concernant la structure de gouvernance proposée doivent donc être lues en tenant compte de cet aspect.

En règle générale, même si les coûts de transaction sont impossibles à quantifier numériquement, on sait désormais que selon la théorie de Williamson, plus une transaction est caractérisée par une spécificité des actifs et des incertitudes, plus une solution hiérarchique sera adéquate pour effectuer la prestation. La solution « firme » permet en effet de mieux résoudre toutes les problématiques qui peuvent surgir en lien avec la spécificité des actifs et les incertitudes. Elle permet par exemple de

trouver des solutions correctives plus rapidement. Au contraire, le marché sera la solution la plus indiquée pour les transactions avec un score bas, toujours par rapport aux autres. Si l'on se réfère au graphique 1 avec la structure de gouvernance optimale, les prestations qui se trouvent à gauche sont les plus susceptibles d'être attribuées à l'externe, tandis que celles sur la droite, avec un score élevé, devraient par rapport aux autres être exécutées en interne dans le but de minimiser les coûts de transaction.

Si l'on se réfère au scénario de gouvernance qui considère les prestations linguistiques, toutes langues confondues (cf. graphique 1), on peut avant tout constater que toutes les prestations sont liées à des coûts de transaction. Les scores vont en effet de 9 à 33,3.

Cependant, la présence de coûts de transaction n'implique pas automatiquement que la solution interne soit toujours celle qui est économiquement optimale. Comme indiqué dans la partie théorique (cf. chapitre 2.3.3), il faut aussi considérer les coûts de production dans l'« équation ». En effet, jusqu'à un certain point, la structure de gouvernance de marché reste la plus adéquate, même en présence de coûts de transaction.

Sur la base de l'analyse effectuée et des résultats obtenus, on a tendance à soutenir qu'une *solution hiérarchique* serait économiquement plus adaptée pour la fourniture des prestations linguistiques de l'AfC+ ayant un score élevé ou très élevé, puisqu'elle permettrait de mieux gérer les potentiels aléas contractuels. Au contraire, pour les prestations ayant obtenu les scores les plus bas, la *solution buy* pourrait être la plus appropriée, et ceci aussi en fonction du potentiel gain de productivité lié à l'économie de marché.

En effet, en général, le recours au marché offre un certain nombre d'avantages en termes de gains d'efficacité et d'efficience qui permettent une meilleure performance au niveau des coûts de production (cf. chapitre 2.1.2.). Donc, jusqu'à un certain niveau, les coûts de transaction seront *compensés* par des coûts de production moins élevés. Autrement dit, même en présence de coûts de transaction, le marché sera

économiquement plus avantageux si les coûts de production additionnés aux coûts de transaction du marché sont inférieurs à ceux de la firme.

On a vu que pour les prestations linguistiques, ces gains d'efficacité peuvent se concrétiser suite à la pression à laquelle est actuellement soumis le marché de la traduction ou encore grâce à des économies d'échelle. Ce dernier cas ne regarde par contre que les entreprises de traduction à partir d'une certaine taille. Actuellement l'AfC+ fait davantage appel à des traducteurs externes individuels plutôt qu'à des entreprises de traduction. Et même lorsqu'elle s'adresse à des entreprises, elle exige que la prestation soit exécutée par une personne précise et non pas par n'importe quel traducteur à l'intérieur de cette même entreprise. Cela est logique, puisque c'est aussi cette même personne physique qui se soumet à la procédure de sélection dans le cadre de l'appel d'offres et qui signe le contrat cadre. On pourrait être porté à penser que cette contrainte exclut la possibilité de bénéficier des économies d'échelle puisque même si encadré dans une entreprise, l'AfC+ recourt à un seul traducteur. Comme les freelances individuels, celui-ci a une possibilité très limitée d'augmenter sa production. Toutefois, il faut considérer que l'entreprise, en raison de sa taille, peut augmenter sa production et générer des économies d'échelle, ce dont le traducteur peut également bénéficier. Il pourra par exemple proposer à l'AfC+ des tarifs (plus) avantageux.

Enfin, la situation géographique de l'entreprise et la localisation de ses employés ou sous-traitants peuvent elles aussi avoir un impact sur les coûts de production des prestations. Une localisation à l'étranger donne probablement un avantage concurrentiel dans ce sens.

Si l'on revient plus concrètement sur les prestations analysées et sur le scénario de gouvernance proposé, les prestations linguistiques pour lesquelles une solution « faire faire » serait économiquement plus adéquate sont les suivantes :

- La traduction des textes de la typologie Autres textes.  
Ces prestations ont obtenu les scores finaux les plus bas (= 9 pour

l'allemand, le français, l'italien et l'anglais et = 10 pour le romanche) ;

- La révision des textes de la typologie Autres textes  
Ces prestations présentent aussi des scores assez bas (= 10 pour l'allemand, le français, l'italien et l'anglais et = 11 pour le romanche) ;
- Toutes les prestations linguistiques concernant la langue anglaise, c'est-à-dire Traduction et la révision au sein de la typologie Autres textes (scores = 9 respectivement = 10)

Cette situation a une double explication : d'un côté, cette langue n'est jamais concernée par les typologies Textes législatifs et Textes liés à la production législative et de l'autre, certains investissements liés à des spécificités sont plus facilement redéployables vu la taille du marché anglophone.

Inversement, les prestations linguistiques pour lesquelles on a tendance à soutenir qu'une solution hiérarchique serait économiquement plus adéquate sont les suivantes :

- le contrôle linguistique final des Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit, en allemand, français et italien
- la traduction de dépliants et initiatives populaires en allemand, français et italien
- la révision de Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit en italien
- les travaux CIR et CdR, Textes législatifs ne fixant pas des règles de droit en allemand, français et italien
- la traduction de Textes législatifs fixant des règles de droit en allemand, français et italien
- la révision de Textes législatifs fixant des règles de droit en allemand, français et italien

- le contrôle linguistique final de Textes législatifs fixant des règles de droit en allemand, français et italien
- les travaux CIR et CdR, Textes législatifs fixant des règles de droit en allemand, français et italien

Pour ce qui est des scénarios de gouvernance par langue de travail, on note que la tendance des graphiques est symétrique. Abstraction faite de la langue, les prestations linguistiques avec de faibles scores – donc à gauche du graphique – sont les mêmes dans les deux langues. Il en va de même pour les prestations avec les scores – et donc les coûts de transaction – les plus élevés.

Dans la partie finale de ce document (partie 5, Conclusions et propositions) un certain nombre de conclusions seront tirées et des propositions formulées aussi sur la base de ces constatations.

## 4 DE LA THÉORIE AUX PRATIQUES AU SEIN DE L'AFc+

Dans cette partie du document, on va s'intéresser aux pratiques quant au « faire » et au « faire faire » au sein de l'AFc+. Concrètement, on vise à déterminer quelles prestations linguistiques sont faites en interne et lesquelles sont attribuées à des prestataires externes. Le but est d'effectuer une comparaison entre la structure optimale identifiée et ce qui se passe concrètement. On pourra ainsi vérifier si le principe d'alignement est respecté, c'est-à-dire vérifier si le mode de gouvernance adopté dans la pratique est cohérent avec la théorie des coûts de transaction et donc si les pratiques actuelles de l'AFc+ dans ce domaine se révèlent optimales d'un point de vue économique.

### 4.1 ENQUÊTE AUPRÈS DES RESPONSABLES DES SL

Les pratiques au sein de l'AFc+ ont été déterminées en interrogeant les personnes supposées s'occuper de la gestion des prestations linguistiques, c'est-à-dire les chefs des SL de la ChF, des secrétariats généraux des départements et des offices. Un questionnaire a été élaboré et ensuite soumis à ces responsables sur une plateforme Internet pour les sondages en ligne.

Puisque l'auteure du présent travail ne savait pas avec précision quels responsables des SL à l'intérieur des unités administratives étaient responsables de la décision de « faire » ou de « faire faire » une prestation, le questionnaire a été envoyé aux 68 personnes potentiellement responsables de cette décision. Il faut noter que ce chiffre ne correspond toutefois pas aux réponses attendues. En effet, pour pouvoir effectuer une comparaison avec la structure de gouvernance optimale ressortie de l'analyse, les données doivent être fournies par langue de travail. On a donc demandé aux personnes responsables d'un SL qui gèrent plusieurs

langues d'arrivée de répondre à un sondage pour chacune de ces langues d'arrivée.

Prenons quelques exemples : au sein du DFAE, le questionnaire a été soumis à la cheffe des SL, mais aussi aux chefs de groupe de chaque langue, donc au total à cinq personnes. Par contre, seules quatre réponses étaient attendues, à savoir une pour le SL allemand, une pour le SL français, une pour le SL italien et une pour le SL anglais. Autre exemple : au sein de l'OFSP, le sondage a été envoyé à la responsable du SL, qui a été appelée à répondre au même sondage trois fois : une fois pour la langue allemande, une fois pour le français et une fois pour l'italien.

Enfin, il y avait aussi des cas où un SL était géré en job-sharing par deux personnes.

Au final, 68 personnes ont été invitées à répondre au sondage. Les réponses attendues – une pour chaque unité administrative/langue de travail – étaient au nombre de 81.

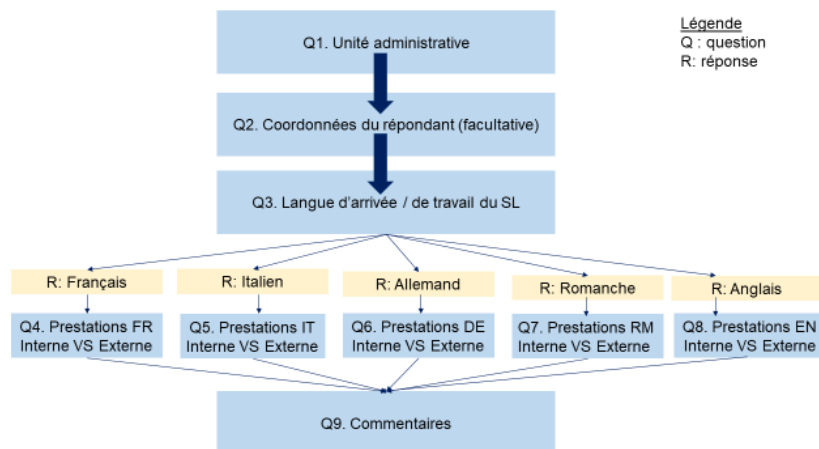
Quant au contenu du sondage, il a été structuré en deux parties. La première avec les informations qui permettent de situer le SL dans la structure de l'AfC+ et d'établir la langue de travail (par ex. pour les SLC-IT, la langue de travail sera l'italien, puisque les textes sont traduits, révisés et contrôlés dans cette langue).

La deuxième partie visait à établir les pratiques en matière de mandats externes par rapport au scénario de gouvernance ressorti dans la partie 3. Concrètement, il a été demandé aux participants d'indiquer comment avaient été exécutées des prestations données – en interne ou à l'externe – la dernière fois que leurs services avaient dû les fournir. Le but était au final d'effectuer une comparaison entre la structure optimale identifiée et les pratiques au sein de l'AfC+.

Puisque les prestations sont entre autres définies en fonction de la langue de travail et que les scénarios de gouvernance peuvent aussi se différencier en fonction de ce facteur, le questionnaire a été construit de sorte que les responsables des SL ne répondent qu'aux questions concernant la langue relevant de leur compétence comme montré dans le

schéma suivant. De cette manière, les réponses peuvent être analysées en les triant par langue.

**Figure 4 : Schéma du questionnaire**



La question sur les prestations linguistiques (n° 4–8) était formulée de la façon suivante :

« Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de prestations linguistiques. En vous référant toujours à LA DERNIÈRE FOIS où votre service a dû fournir une telle prestation, indiquez si vous l'avez exécutée en interne ou si vous l'avez attribuée à l'externe. Il se peut que certaines prestations ne concernent pas votre service (par ex. au niveau des offices, la participation aux travaux de la CIR) ; une case est donc réservée pour ces cas. ».



Les prestations énumérées – définies en fonction de l’analyse effectuée et du scénario de gouvernance établi sur la base de la théorie<sup>41</sup> – étaient les suivantes :

- Contrôle linguistique final, Textes législatifs
- Révision, Autres textes
- Révision, Textes liés à la production législative
- Révision, Textes législatifs
- Traduction, Autres textes
- Traduction, Textes liés à la production législative
- Traduction, Textes législatifs
- Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral
- Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires
- Travaux CIR et CdR, Textes législatifs

Pour chacune de ces prestations, les chefs de service étaient donc appelés à indiquer si la prestation avait été « Exécutée en interne » ou « Attribuée à l’externe ». Si la prestation ne concernait pas le service en question, ils avaient aussi la possibilité de répondre en ce sens en cochant « Cette prestation ne concerne pas mon service ».

En outre, pour éviter de confondre les prestations entre elles (par ex. considérer la révision comme un contrôle linguistique final), (donc n° 4–

---

<sup>41</sup> À ce sujet, il faut ajouter une précision due au fait que le sondage a été effectué avant la pré-soutenance du mémoire. Suite à cette séance, un facteur de multiplication a été ajouté pour les textes qui fixent des règles de droit. Par conséquent, bien que le(s) scénario(s) de gouvernance défini(s) sur la base de la théorie tienne(nt) compte de ce facteur, ce n’est pas le cas des résultats de l’enquête. Par exemple, la prestation n° 9 (traduction de textes législatifs ne fixant pas des règles de droit, langue de travail italien) et la prestation n° 22 (traduction de textes législatifs fixant des règles de droit, langue de travail italien) ont exactement les mêmes scores. Cela est dû au fait qu’avant la pré-soutenance, ces deux prestations n’étaient pas scindées mais constituaient une seule prestation (traduction de textes législatifs, langue de travail italien).

8) l'explication suivante avait été fournie au début de chaque question pour chacune des langues :

« Les prestations linguistiques ont été systématisées sur la base des deux éléments suivants :

#### 1) ACTIVITÉ :

- Traduction d'un texte dans une langue (art. 6 OS Ling)
- Révision, c'est-à-dire le contrôle des traductions et d'autres textes quant à leur qualité et à leur respect des exigences formelles (art. 6 OS Ling)
- Contrôle linguistique final (art. 10 al. 3 let. c OS Ling) ; il se réfère exclusivement aux textes publiés dans le RO et dans la FF et est effectué en principe par les services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale
- Participation aux travaux de la Commission interne de rédaction (CIR ; art. 1 al. 4 let. c et art. 3 al. 2 de l'ordonnance sur l'organisation de la Chancellerie fédérale) / de la Commission parlementaire de rédaction (CdR ; art. 56 al. 1 LParl)

#### 2) TYPOLOGIE DE TEXTE

- Textes législatifs (par ex. lois, ordonnances, accords internationaux, directives, conventions, échanges de notes, protocoles, dépliants, initiatives populaires...)
- Textes liés à la production législative (par ex. messages, rapports explicatifs et d'un autre genre concernant des modifications législatives, motions et postulats [changements de lois], explications de vote...)
- Autres textes (par ex. discours, circulaires, correspondance, postes au concours, textes internes, textes pour Internet, contrats ...) »

## 4.2 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le taux de réponse total, toutes langues confondues, a été de 69 % (56 réponses sur les 81 attendues<sup>42</sup>), à savoir un taux satisfaisant aux fins de l'analyse.

La question 3 demandait aux participants d'indiquer la langue d'arrivée du SL pour lequel ils remplissaient le questionnaire. Dans ce cas, une seule réponse était possible. Cette question permet de calculer le taux de réponse par langue aussi bien par rapport au total des réponses attendues<sup>43</sup> que par rapport aux réponses attendues par rapport à chaque langue. Concrètement, le taux de réponse pour le français a été de 70 % (puisque sur 30 réponses attendues on en a reçu 21), pour l'italien de 77 % (17 réponses sur les 23 attendues), pour l'allemand de 61 % (13 réponses sur les 21 attendues), pour le romanche de 100 % (1 réponse sur 1 attendue) et pour l'anglais de 67 % (4 réponses sur les 6 attendues). Les taux de réponses par langue ont donc été eux aussi satisfaisants.

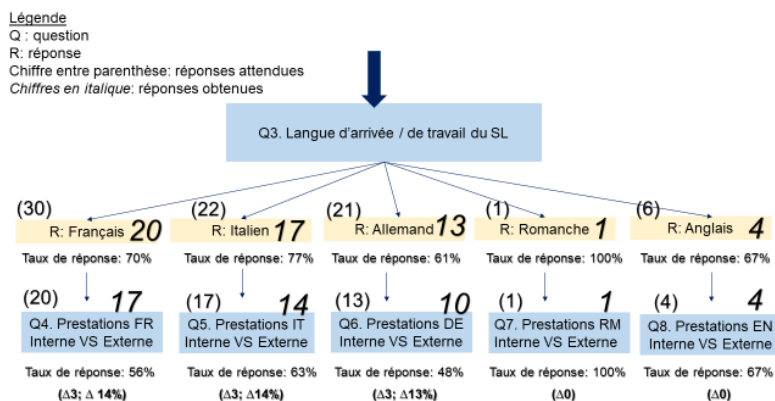
Idéalement, aux questions 4–8, on aurait dû retrouver ces mêmes chiffres, étant donné que la personne qui répondait à la question 3 « français » était automatiquement renvoyée à la question 4 et, ensuite, à la question 9 sans passer par les questions 5–8. Toutefois, comme illustré dans la figure suivante, un écart inexplicable a été constaté en ce qui concerne les chiffres relatifs aux langues française, allemande et italienne.

---

<sup>42</sup> Le nombre de réponses attendues est calculé en fonction du nombre de SL interrogés pour la langue en question (dans ce cas, pour le français). Les SL interrogés sont indiqués dans l'annexe 1.

<sup>43</sup> Donc 81, ce qui donne les pourcentages suivants : 37 % pour le français, 30 % pour l'italien, 23 % pour l'allemand, 2 % pour le romanche et 8 % pour l'anglais.

**Figure 5 : Réponses attendues et réponses réellement obtenues, en absolu et en pourcentage**



À ce sujet, on peut juste supposer que trois chefs de SL pour la langue française, trois pour la langue italienne et trois pour la langue allemande n'ont pas souhaité s'exprimer sur la question concernant la répartition des prestations entre interne et externe.

Les résultats concernant les questions de fond du questionnaire (n° 4–8), qui avaient pour but de permettre une comparaison entre la structure optimale identifiée sur la base de la théorie des coûts de transaction et les pratiques au sein de l'AfC+ sont présentés ci-après pour chaque langue de travail.

#### ▪ Services linguistiques francophones (question n° 4)

Comme illustré dans le tableau 17, aucune prestation n'a été indiquée comme « attribuée à l'externe » ; toutes les prestations de la liste ont donc été exécutées en interne. Ce résultat peut être crédible, si l'on part du principe que les chefs de SL ont répondu à la question à un moment où ils avaient des capacités pour exécuter les prestations linguistiques en interne.

Tableau 17 : Réponses à la question n° 4


	EXÉCUTÉE EN INTERNE	ATTRIBUÉE À L'EXTERNE	CETTE PRESTATION NE CONCERNE PAS MON SERVICE	TOTAL
Contrôle linguistique final, Textes législatifs	47.06% 8	0.00% 0	52.94% 9	17
Révision, Autres textes	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Révision, Textes liés à la production législative	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Révision, Textes législatifs	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Traduction, Autres textes	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Traduction, Textes liés à la production législative	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Traduction, Textes législatifs	100.00% 17	0.00% 0	0.00% 0	17
Traduction, Textes liés à la production législative: explications de vote du Conseil fédéral	52.94% 9	0.00% 0	47.06% 8	17
Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires	52.94% 9	0.00% 0	47.06% 8	17
Travaux CIR et CdR, Textes législatifs	41.18% 7	0.00% 0	58.82% 10	17


Les résultats qui font le plus réfléchir sont ceux qui concernent les questions pour lesquelles la réponse escomptée était « Cette prestation ne concerne pas mon service ». Comme expliqué à tous les participants, certaines prestations sont exécutées exclusivement par la ChF (par ex. le contrôle linguistique final ou la participation aux travaux de la CIR). Sachant que pour la langue française, il n'y a qu'un service linguistique qui gère ces prestations, les réponses « exécutée en interne » pour les prestations « Contrôle linguistique final, Textes législatifs » (8 réponses contre 1 ou 0 attendue), « Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral » (9 réponses contre 1 ou 0 attendue), « Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires » (9 réponses contre 1 ou 0 attendue) et « Travaux CIR et CdR,

Textes législatifs » (7 réponses contre 1 ou 0 attendue) sont manifestement incorrectes.

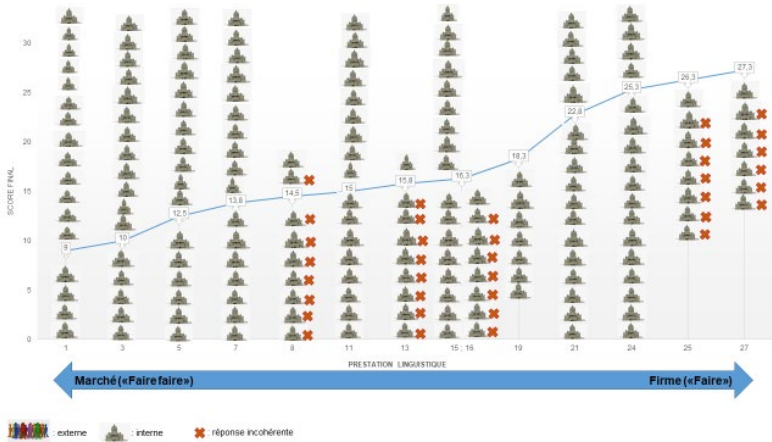
Pour expliquer ces résultats, on ne peut que formuler des hypothèses : les explications n'étaient pas suffisamment claires, elles n'ont pas été lues avec l'attention nécessaire ou encore elles n'ont pas été lues du tout. Malheureusement, cela a pour conséquence de rendre les données difficilement utilisables pour effectuer la comparaison entre théorie et pratique.

Les résultats – même s'ils sont incohérents/inconsistants – sont représentés visuellement dans le graphique suivant, qui reprend le graphique 2 (« Scénario de gouvernance, prestations linguistiques avec le français et l'allemand comme langue principale de travail ») et ajoute, par l'intermédiaire des icônes choisies, le nombre de réponses données pour

l'option « Exécutée en interne » (icône  ) et « Attribuée à

l'externe » (icône  ) pour chaque prestation linguistique. Les croix à la droite des icônes veulent attirer l'attention sur les réponses incohérentes. Le graphique permet en définitive de visualiser d'un coup d'œil les pratiques au sein des SL ayant répondu au sondage. Il faut rappeler qu'il s'agit d'un instantané qui photographie un moment bien précis, qui correspond à la dernière fois – par rapport à la compilation du sondage – où le chef de service a dû traiter la prestation linguistique en question.

**Graphique 8 : Prestations avec le français comme langue principale de travail - scénario de gouvernance associé aux résultats de l'enquête**



On observe que globalement il n'y a aucune externalisation, bien que les prestations 1 (traduction, Autres textes), 3 (révision, Autres textes) et 5 (traduction, Textes liés à la production législative) peuvent être facilement externalisables. Il n'y a donc pas alignement entre ce que suggère la théorie et ce qui est fait dans la pratique. Le pilotage relatif à certaines prestations ne s'avère donc pas économiquement optimal.

▪ Services linguistiques italophones (question n° 5)

Parmi les 14 chefs de service qui ont répondu à la question, 1 a indiqué avoir attribué à l'externe la prestation « Contrôle linguistique final, Textes législatifs », 1 la prestation « Révision, Autres textes », 1 la prestation « Révision, Textes liés à la production législative », 1 la prestation « Révision, Textes législatifs », 1 la prestation « Traduction, Autres textes », 4 la prestation « Traduction, Textes liés à la production législative », 1 la prestation « Traduction, Textes législatifs », 1 la prestation « Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral ».

Tableau 18 : Réponses à la question n° 5

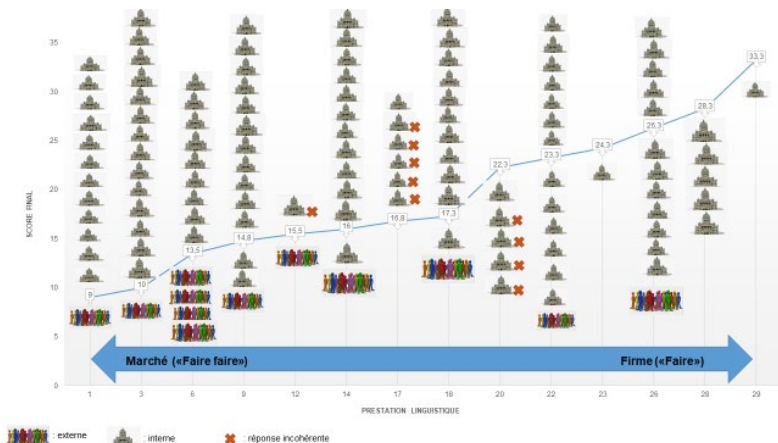
	EXÉCUTÉE EN INTERNE	ATTRIBUÉE À L'EXTERNE	CETTE PRESTATION NE CONCERNE PAS MON SERVICE	TOTAL
Contrôle linguistique final, Textes législatifs	35.71% 5	0.00% 0	64.29% 9	14
Révision, Autres textes	92.86% 13	7.14% 1	0.00% 0	14
Révision, Textes liés à la production législative	85.71% 12	7.14% 1	7.14% 1	14
Révision, Textes législatifs	85.71% 12	7.14% 1	7.14% 1	14
Traduction, Autres textes	85.71% 12	7.14% 1	7.14% 1	14
Traduction, Textes liés à la production législative	64.29% 9	28.57% 4	7.14% 1	14
Traduction, Textes législatifs	92.86% 13	7.14% 1	0.00% 0	14
Traduction, Textes liés à la production législative: explications de vote du Conseil fédéral	28.57% 4	7.14% 1	64.29% 9	14
Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires	42.86% 6	0.00% 0	57.14% 8	14
Travaux CIR et CdR, Textes législatifs	7.14% 1	0.00% 0	92.86% 13	14

Pour les prestations avec l'italien comme langue principale, certaines réponses sont aussi douteuses voire incohérentes. Sachant que pour la langue italienne, il n'y a qu'un service linguistique qui gère certaines prestations, les réponses « exécutée en interne » pour les prestations « Contrôle linguistique final, Textes législatifs » (5 réponses contre 1 attendue), « Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral » (4 réponses contre 1 attendue), « Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires » (6 réponses contre 1 attendue) sont manifestement incorrectes. Cela a pour conséquence de rendre les données difficilement utilisables pour effectuer la comparaison entre théorie et pratique.



Ici aussi, même s'ils sont en partie incohérents, les résultats sont représentés visuellement dans le graphique suivant, qui reprend le graphique 3 (« Scénario de gouvernance, prestations linguistiques avec l'italien comme langue principale de travail ») et ajoute, par l'intermédiaire des icônes choisies, le nombre de réponses données pour l'option disponible pour chaque prestation linguistique.

**Graphique 9 : Prestations avec l'italien comme langue principale de travail - scénario de gouvernance associé aux résultats de l'enquête**



On observe une certaine externalisation ; dans la plupart des cas elle est faite conformément à ce que prévoit la théorie. Les prestations 22 (traduction, textes législatifs fixant des règles de droit) et 26 (révision, textes législatifs fixant des règles de droit) auraient dû être faites à l'interne. Globalement on peut dire qu'il y a un certain alignement entre la théorie et la pratique.

- Services linguistiques germanophones (question n° 6)

Sur les 10 chefs de service qui ont répondu à la question, 1 a indiqué avoir attribué à l'externe la prestation « Traduction, Textes liés à la production

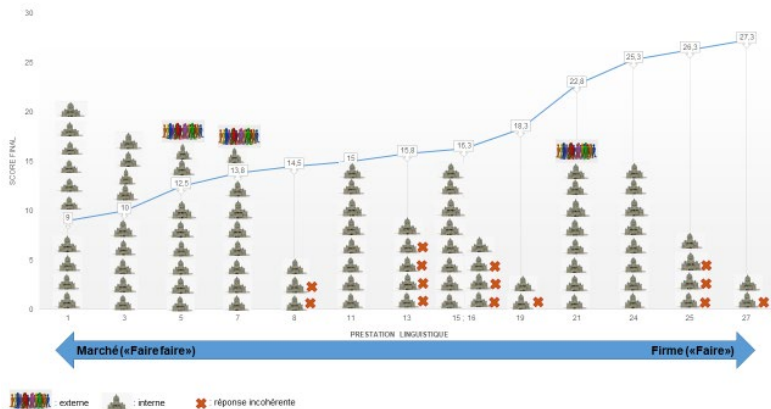
législative » et 1 la prestation « Traduction, Textes législatifs », deux typologies de prestations qu'il serait souhaitable – sur le plan économique – d'effectuer en interne, si l'on se réfère au scénario de gouvernance défini dans le chapitre 3.3.

Comme dans le cas des langues française et italienne, certaines réponses sont là aussi incohérentes. Sachant que pour la langue allemande, il n'y a qu'un service linguistique qui gère certaines prestations, les réponses « exécutée en interne » pour les prestations « Contrôle linguistique final, Textes législatifs » (4 réponses contre 1 attendue), « Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral » (3 réponses contre 1 attendue), « Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires » (5 réponses contre 1 attendue) et « Travaux CIR et CdR, Textes législatifs » (2 réponses contre 1 attendue) sont manifestement incorrectes. Dans ce cas aussi, les données sont difficilement utilisables pour effectuer la comparaison entre théorie et pratique.

Tableau 19 : Réponses à la question n° 6

	EXÉCUTÉE EN INTERNE	ATTRIBUÉE À L'EXTERNE	CETTE PRESTATION NE CONCERNE PAS MON SERVICE	TOTAL
Contrôle linguistique final, Textes législatifs	40.00% 4	0.00% 0	60.00% 6	10
Révision, Autres textes	90.00% 9	0.00% 0	10.00% 1	10
Révision, Textes liés à la production législative	80.00% 8	0.00% 0	20.00% 2	10
Révision, Textes législatifs	80.00% 8	0.00% 0	20.00% 2	10
Traduction, Autres textes	100.00% 10	0.00% 0	0.00% 0	10
Traduction, Textes liés à la production législative	80.00% 8	10.00% 1	10.00% 1	10
Traduction, Textes législatifs	80.00% 8	10.00% 1	10.00% 1	10
Traduction, Textes liés à la production législative: explications de vote du Conseil fédéral	30.00% 3	0.00% 0	70.00% 7	10
Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires	50.00% 5	0.00% 0	50.00% 5	10
Travaux CIR et CdR, Textes législatifs	20.00% 2	0.00% 0	80.00% 8	10

**Graphique 10 : Prestations avec l'allemand comme langue principale de travail - scénario de gouvernance associé aux résultats de l'enquête**



On remarque un certain décalage entre la théorie et la pratique. Les prestations avec des coûts de transaction les plus bas (traduction et révision, autre textes) ont été effectuées en interne. Ce manque d'alignement n'est naturellement pas économiquement avantageux pour l'AfC+. De l'autre côté, la traduction de textes législatifs (prestations n° 7 et 21) a été parfois attribuée à l'externe. Dans ce cas aussi la gouvernance adoptée ne s'avère pas économiquement idéale.

#### ▪ Service linguistique romanche (question n° 7)

La langue romanche constitue un cas particulier, à commencer par le fait qu'il n'existe qu'un seul SL pour toute l'administration fédérale (composé d'une personne). Deuxièmement, ce service se distingue par sa collaboration institutionnelle avec la Chancellerie d'État des Grisons. Tous ce qui est noté avec « attribuée à l'externe » est donc transmis à la Chancellerie grisonne. Ici il est donc impossible de vérifier s'il y a un alignement entre théorie et pratique, ne sachant pas si la Chancellerie grisonne recourt à des prestataires externes et en cas affirmatif, pour quelles prestations.

On note enfin qu'il n'y a pas de saisies erronées, c'est-à-dire que les prestations « Contrôle linguistique final, Textes législatifs » et « Travaux CIR et CdR, Textes législatifs » sont correctement indiquées comme ne concernant pas le service.

**Tableau 20 : Réponses à la question n° 7**

	EXÉCUTÉE EN INTERNE	ATTRIBUÉE À L'EXTERNE	CETTE PRESTATION NE CONCERNE PAS MON SERVICE	TOTAL
Contrôle linguistique final, Textes législatifs	0.00% 0	0.00% 0	100.00% 1	1
Révision, Autres textes	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Révision, Textes liés à la production législative	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Révision, Textes législatifs	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Traduction, Autres textes	100.00% 1	0.00% 0	0.00% 0	1
Traduction, Textes liés à la production législative	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Traduction, Textes législatifs	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Traduction, Textes liés à la production législative: explications de vote du Conseil fédéral	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	1
Travaux CIR et CdR, Textes législatifs	0.00% 0	0.00% 0	100.00% 1	1

▪ Services linguistiques anglophones (question n° 8)

Sur les 4 chefs de service qui ont répondu à la question, 2 ont indiqué avoir attribué à l'externe la prestation « Contrôle linguistique final, Textes législatifs », 2 la prestation « Révision, Autres textes », 1 la prestation « Révision, Textes liés à la production législative », 2 la prestation « Révision, Textes législatifs », 2 la prestation « Traduction, Autres textes », 1 la prestation « Traduction, Textes liés à la production législative », 2 « Traduction, Textes législatifs », 1 la prestation

« Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral », 2 la prestation « Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires », 1 la prestation « Travaux CIR et CdR, Textes législatifs »

Comme dans le cas des autres langues (à l'exception du romanche), ici aussi certaines réponses sont douteuses. Sachant que certaines prestations ne concernent jamais la langue anglaise, les réponses « exécutée en interne » ou « attribuée à l'externe » pour les prestations « Contrôle linguistique final, Textes législatifs » (4 réponses contre 0 attendue), « Traduction, Textes liés à la production législative : explications de vote du Conseil fédéral » (2 réponses contre 0 attendues), « Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires » (2 réponses contre 0 attendue) et « Travaux CIR et CdR, Textes législatifs » (1 réponses contre 0 attendue) ne s'expliquent pas et sont manifestement incorrectes. Cela a pour conséquence de rendre les données difficilement utilisables pour effectuer la comparaison entre théorie et pratique.

Tableau 21 : Réponses à la question n° 8

	EXÉCUTÉE EN INTERNE	ATTRIBUÉE À L'EXTERNE	CETTE PRESTATION NE CONCERNE PAS MON SERVICE	TOTAL
Contrôle linguistique final, Textes législatifs	50.00% 2	50.00% 2	0.00% 0	4
Révision, Autres textes	50.00% 2	50.00% 2	0.00% 0	4
Révision, Textes liés à la production législative	25.00% 1	25.00% 1	50.00% 2	4
Révision, Textes législatifs	50.00% 2	25.00% 1	25.00% 1	4
Traduction, Autres textes	50.00% 2	50.00% 2	0.00% 0	4
Traduction, Textes liés à la production législative	25.00% 1	25.00% 1	50.00% 2	4
Traduction, Textes législatifs	50.00% 2	50.00% 2	0.00% 0	4
Traduction, Textes liés à la production législative: explications de vote du Conseil fédéral	25.00% 1	25.00% 1	50.00% 2	4
Traduction, Textes législatifs : dépliants et initiatives populaires	0.00% 0	50.00% 2	50.00% 2	4
Travaux CIR et CdR, Textes législatifs	0.00% 0	25.00% 1	75.00% 3	4

Selon l'analyse, les prestations linguistiques concernant la langue anglaise (traduction et révision, Autres textes) sont facilement externalisables. On note donc qu'il n'y a qu'un partiel alignement entre théorie et pratique, ce qui n'est pas économiquement optimal.

#### 4.3 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le questionnaire avait été conçu pour être rempli rapidement (environ 5 minutes), sans voler du temps précieux aux participants au sondage. Toutes les informations nécessaires pour la compilation avaient

également été fournies. Malgré ces précautions, de nombreuses réponses sont manifestement incohérentes, voire incorrectes, ce qui a comme conséquence de compromettre la comparaison avec le(s) scénario(s) de gouvernance établi(s) sur la base de la théorie des coûts de transaction.

Si l'on fait abstraction des incohérences observées, on note que parfois il n'y a pas alignement entre théorie et pratique. Les données disponibles montrent que dans la pratique, certaines prestations liées à des coûts de transaction élevés ont parfois été achetées sur le marché et que, inversement, les prestations avec des coûts de transaction plus limités ne sont pas toujours attribuées en externe. Par exemple, les prestations linguistiques n° 18 (révision de textes législatifs ne fixant pas des règles de droit, en italien), n° 21-22 (traduction de textes législatifs fixant des règles de droit, respectivement en allemand et en italien) et n° 26 (révision de textes législatifs fixant des règles de droit, en italien), qui sont liées à des coûts de transaction relativement élevés, ont été attribuées à l'externe au moins une fois par les participants au sondage. On note aussi que les pratiques au sein des différents SL sont parfois différentes par rapport à une même typologie de prestation.

Pour tenter de comprendre ces écarts, l'auteure a mené des entretiens semi-directifs avec un certain nombre de chefs de SL. Dans un cas, la personne directement interrogée voudrait pouvoir attribuer les prestations linguistiques conformément au scénario de gouvernance établi. Par exemple elle estime aussi que la traduction d'un texte législatif devrait être effectuée en interne, tandis qu'un rapport sur les résultats d'une consultation pourrait éventuellement être attribué à l'extérieur. Dans son cas, l'écart par rapport au scénario théorique est surtout imputable à des capacités internes limitées. Un chef de service a déclaré qu'il devait attribuer en externe tous les mandats de traduction de plus de 20 pages en raison de la taille limitée de son service, qui ne lui permet pas de traiter de gros volumes de traduction en interne.

Les entretiens directs montrent que même si quelquefois les chefs de SL sont conscients qu'il serait plus opportun de traiter certaines typologies de prestation en interne, parfois ils ne sont pas en mesure de le faire. Dans



la pratique, le choix entre « faire » ou « faire faire » est généralement dicté par les disponibilités internes et le volume du document. Par conséquent, pendant une période très chargée, même une loi par exemple risque d'être attribuée à un prestataire externe.

## 5 CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

Dans ce dernier chapitre sont tirées les conclusions sur la base de l'analyse faite, du scénario de gouvernance défini, du sondage réalisé auprès des responsables des SL et des entretiens semi-directifs menés avec certains d'entre eux. En s'appuyant sur ces conclusions, l'auteure du présent travail avancera des propositions à l'intention de l'AfC et des SParl, en particulier de leurs SL.

### 5.1 CONCLUSION N° 1 : SCÉNARIO DE GOUVERNANCE

#### « THÉORIQUE »

Il n'est pas toujours possible au niveau théorique d'associer de façon définitive une prestation à des attributs (spécificités et/ou incertitudes) ou à des pondérations précises. (cf. partie 3). Le scénario de gouvernance établi est donc le résultat d'un certain nombre de conventions (par ex. quand les pondérations pouvaient être définies seulement dans le cas d'espèce, la valeur moyenne a été choisie) et ne reflète pas toujours parfaitement la réalité.

#### 5.1.1 PROPOSITION : UN OUTIL POUR LA PRATIQUE

Ici on propose un instrument qui permet *dans la pratique* de tenir compte des aspects variables et/ou indéfinissables au niveau théorique et qui, au quotidien, permettra donc immédiatement de déterminer le poids des coûts de transaction. À la lumière des résultats du sondage auprès des chefs des SL qui ont permis d'observer un certain manque d'alignement, cette proposition s'avère justifiée.

Concrètement, il s'agit d'une feuille de calcul Excel qui permet de tenir compte de toutes les combinaisons et de toutes les pondérations hypothétiquement possibles. Autrement dit, il permet d'établir le degré de spécificité des actifs et d'incertitude propre à *une transaction précise dans la pratique*.

La manière dont a été construit cet instrument est illustrée ci-après en plusieurs étapes.

5.1.1.1 ÉTAPE 1 : INTÉGRATION DANS LE TABLEAU EXCEL DE L'ÉLÉMENT  
« SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS »

La spécificité des actifs concerne les langues de travail, les typologies de textes et les activités, dans une multitude de combinaisons possibles. En effet, si l'on met en relation les cinq spécificités –physique, humaine, temporelle, de site et de marque –, on pourrait retrouver jusqu'à 32 combinaisons potentielles. On pourrait avoir des cas où il y a uniquement une spécificité de site, d'autres où il y a uniquement une spécificité de marque, ou encore des cas où il y a une spécificité de site et de marque, et ainsi de suite.

Pour systématiser tous les résultats obtenus, on s'est servi d'un tableau Excel, où l'on a intégré toutes les informations ressorties de l'analyse, en procédant en trois étapes.

Dans un premier temps, on a créé un tableau qui présente toutes les combinaisons hypothétiquement possibles. Par convention, on a utilisé la valeur 1 quand la spécificité est indiquée et la valeur 0 quand elle ne l'est pas. Logiquement, si au moins une spécificité est donnée – c'est-à-dire qu'elle est égale à 1 –, la spécificité des actifs l'est aussi. Ce résultat est indiqué dans la colonne « Présence spécificité », où 0 correspond à l'absence de spécificité.

**Tableau 22 : Construction du tableau Excel ; variables Spécificité des actifs**

Variantes possibles	SPECIFICITÉ					Présence spécificité
	SITE	PHYSIQUE	HUMAINE	DE MARQUE	TEMPORELLE	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	1
3	0	0	0	1	0	1
4	0	0	0	1	1	1
5	0	0	1	0	0	1
6	0	0	1	0	1	1
7	0	0	1	1	0	1
8	0	0	1	1	1	1
9	0	1	0	0	0	1
10	0	1	0	0	1	1
...	...	...	...	...	...	...
31	1	1	1	1	0	1
32	1	1	1	1	1	1

Ensuite, dans un deuxième temps, on a ajouté une colonne correspondant à chaque spécificité, ce qui permet de préciser pour chaque combinaison possible les différentes pondérations (degrés d'importance) définies dans le cadre de l'analyse effectuée dans les chapitres 3.1.1 – 3.1.6. De cette manière, tous les cas possibles rentrent dans le tableau. On a enfin ajouté une colonne « Score final » où sera reportée la somme des différentes spécificités avec leur pondération respective.

**Tableau 23 : Construction du Tableau Excel ; variables Spécificité des actifs, avec pondération**

Variantes possibles	SITE	Importance	PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance	TEMPORELLE	Importance	Présence spécificité
	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	
2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	1
4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1	0,0	1
5	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	1
6	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	1	0,0	1
7	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	1
8	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1
9	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
10	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
31	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	1
32	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1

Si par exemple la transaction concerne la traduction d'un dépliant vers le français, on sera en présence d'une spécificité de site d'importance 1 et, s'agissant d'un texte législatif, d'une spécificité physique d'importance 2, d'une spécificité humaine dont l'importance sera comprise entre 2 et 3 (ici, on dira 2), d'une spécificité de marque d'importance 3 et d'une

spécificité temporelle d'importance 3. Dans le tableau, il faudrait donc aller dans la ligne 32, où toutes les spécificités sont actives, et ensuite introduire les différentes pondérations comme illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 24 : Construction du Tableau Excel ; exemple 1 « Traduction en français d'un dépliant »**

Variantes possibles	SITE	SPECIFICITÉ									Score final
		Importance	PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance	TEMORELLE	Importance	
32	1	1.0	1	2.0	1	2.0	1	3.0	1	3.0	11

Dans le cas d'un communiqué de presse d'une commission parlementaire sur des objets techniquement complexes, à traduire vers le français au fur et à mesure que la commission délibère, on sera en présence d'une transaction sans spécificité de site, mais avec une spécificité physique d'importance entre 1 à 3 (ici, on dira 1), une spécificité humaine d'importance 0 à 3 (ici, on dira 2), une spécificité de marque d'importance 0 à 3 (ici, on dira 1) et une spécificité de temporelle d'importance 3. Dans le tableau Excel, il faudra donc choisir la ligne 16 – où seulement la spécificité de site est inactive – et introduire les pondérations du cas.

**Tableau 25 : Construction du Tableau Excel ; exemple 2 « Traduction en français d'un communiqué de presse d'une commission »**

Variantes possibles	SITE	SPECIFICITÉ									Score final
		Importance	PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance	TEMORELLE	Importance	
16	0	0.0	1	1.0	1	2.0	1	1.0	1	3.0	7

Dans le cas d'un rapport sur les résultats d'une consultation (typologie « Autres textes ») à traduire vers le français avec un délai de livraison assez long, il n'y aura aucune spécificité de site, mais on sera en présence d'une spécificité physique d'importance 1, d'une spécificité humaine d'importance 0 à 3 (ici, on dira 2), d'une spécificité de marque d'importance 0 à 3 (ici, on dira 2) et d'aucune spécificité temporelle.

**Tableau 26 : Construction du Tableau Excel ; exemple 3 « Traduction en français d'un rapport »**

Variantes possibles	SITE	SPECIFICITÉ										Score final
		Importance	PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance	TEMORELLE	Importance		
	15	0	0.0	1	1.0	1	2.0	1	2.0	0	0.0	5

Pour pouvoir comparer les transactions entre elles, on a enfin ajouté au tableau une colonne pour activer toutes les transactions présentes, par exemple qu'un chef de SL se retrouve à devoir gérer à un moment donné, soit dans notre exemple la traduction du dépliant, du communiqué de presse et du rapport. En sélectionnant « oui » pour les trois transactions de l'exemple, on aura un classement final. Concrètement, dans l'exemple, cela signifie que la traduction du dépliant présente un degré de spécificité plus élevé par rapport à la traduction du communiqué de presse et du rapport et que, dans l'éventualité de donner en externe l'un de ces trois mandats, il serait préférable de « faire » à l'interne le dépliant et de « faire faire » à l'externe le rapport. Cela ne signifie pas que le rapport doit impérativement être fait en externe, d'autant plus qu'il présente aussi un certain degré de spécificité. Toutefois, en cas de surcharge et d'impossibilité d'exécuter la prestation en interne, ce serait la meilleure solution. En effet, le classement ne se fait pas en absolu, mais par rapport aux transactions activées. Le tableau suivant présente ces résultats.

**Tableau 27 : Construction du Tableau Excel ; Présence spécificité des actifs, avec classement, sur la base des exemples 1, 2 et 3**

Variantes possibles	SITE	SPECIFICITÉ										Score final	Actif?	Classement par degré de spécificité des actifs
		Importance	PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance	TEMORELLE	Importance				
#6	0	0.0	7	1.0	7	1.0	7	1.0	7	1.0	0	0	0	5
#2	0	0.0	7	1.0	7	1.0	7	1.0	7	1.0	0	0	0	4
#2	1	1.0	1	2.0	1	2.0	1	3.0	1	3.0	1	11	SI	1

### 5.1.1.2 ÉTAPE 2 : INTÉGRATION DE L'ÉLÉMENT « INCERTITUDE »

Les résultats concernant le degré d'incertitude ont été intégrés dans l'Instrument Excel. À ce fichier, on a ajouté une colonne « Incertitude », toujours active avec une pondération égale à 2. Celle-ci pourra être augmentée à 4 (2x2) en présence d'informations classifiées « interne », à 6 (2x3) pour des informations confidentielles et à 8 (2x4) pour les informations classées « secret ».

Si, à titre d'exemple, on reprend les exemples précédents et on part du principe que le dépliant et le rapport ne sont pas classifiés, tandis que le communiqué de presse est classifié « interne », on aura la situation suivante :

**Tableau 28 : Présence spécificité des actifs et incertitudes, avec classement. Exemples 1, 2 et 3**

Variantes possibles	SITE	Importance	SPECIFICITÉ						Présence spécificité	INCERTITUDES	Score final	Actif?	Classement par degré de spécificité des actifs	
			PHYSIQUE	Importance	HUMAINE	Importance	DE MARQUE	Importance						TEMORELLE
15 (rapport)	0	0,0	1	2,0	1	2,0	1	2,0	0,0	1	2,0	7	OUI	1
16 (commun)	0	0,0	1	2,0	1	4,0	1	2,0	0,0	1	4,0	13	OUI	2
17 (dépliant)	1	1,0	1	2,0	1	2,0	1	3,0	1	1	2,0	13	OUI	2

En cas de surcharge, il faudra donner en externe la traduction du rapport plutôt que la prestation concernant le communiqué de presse ou celle concernant le dépliant.

Concrètement, cela signifie que la traduction du dépliant et la traduction du communiqué de presse présentent des spécificités et des incertitudes – et donc aussi des coûts de transaction – plus élevés par rapport à la traduction du rapport. Si l'on devait donner en externe un de ces trois mandats, il serait préférable de « faire » à l'interne le dépliant et le communiqué de presse et de « faire faire » à l'externe le rapport. Comme indiqué précédemment, cela ne signifie pas que le rapport doit impérativement être fait en externe, d'autant plus qu'il présente aussi un certain degré de spécificité. Toutefois, en cas de surcharge et impossibilité d'exécuter la prestation en interne, ce serait le meilleur choix.

## 5.2 CONCLUSION N° 2 : VARIATION ÉNORME DES COÛTS DE TRANSACTION

Dans la partie 3, on a constaté que les prestations linguistiques qui relèvent de la compétence de l'AfC+ sont très nombreuses et très hétérogènes. Cela se reflète aussi au niveau des coûts de transaction (scores entre 9 et 33,3). *Il n'existe donc pas une seule forme de gouvernance économiquement optimale pour piloter la totalité de ces transactions.*

On a vu que la solution hiérarchique – c'est-à-dire l'intégration de la transaction – se révèle économiquement plus adéquate pour les prestations avec les scores les plus élevés, puisqu'elle permet de mieux gérer les potentiels aléas contractuels. La solution externe convient pour les prestations avec des coûts de transaction nuls ou très bas. Quant à la forme de gouvernance hybride elle entre en considération pour les prestations avec des coûts de transaction 'moyens'.

Sur la base de ces conclusions, l'auteure avance ci-après deux propositions qui ont pour but de permettre une gestion optimale dans les conditions données. Concrètement, elles visent d'un côté à donner une plus grande marge de manœuvre aux SL au moment du choix entre « faire » et « faire faire » (ch. 5.2.1) et, de l'autre, à minimiser les aléas contractuels en relation aux formes hybrides (ch. 5.2.2).

### 5.2.1 PROPOSITION : DONNER DAVANTAGE DE MARGE DE MANOUVRE EN ADAPTANT LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES

Comme expliqué précédemment, les prestations linguistiques qui ont obtenu des scores élevés dans l'analyse – et qui sont donc caractérisées par des coûts de transaction élevés – devraient être associées à une forme de gouvernance hiérarchique. À la suite du sondage réalisé auprès des responsables de SL et des entretiens menés avec certains d'entre eux, on a découvert que cette solution n'était pas toujours viable dans la pratique à cause d'un manque de capacités en interne. Partant du principe qu'une



augmentation des capacités internes n'est pas envisageable actuellement, on avance ici une proposition qui permettrait de donner davantage marge de manœuvre aux SL au moment du choix de la forme de gouvernance.

Si l'organisation n'a aucun impact en termes de coûts de transaction, cette variable entre par contre en jeu indirectement, par rapport à la marge de manœuvre dont disposent (ou pas) les SL en fonction de leur taille pour décider s'ils doivent « faire » ou « faire faire » une prestation. À partir d'une certaine taille, un SL peut davantage sélectionner les prestations qu'il garde en interne et celles qu'il donne en externe. Le chef de SL qui avait déclaré devoir attribuer en externe tous les mandats de traduction de plus de 20 pages (donc aussi ceux caractérisés par des coûts de transaction élevés) en raison de la taille limitée de son service pourrait se conformer davantage aux scénarios de gouvernance s'il dirigeait un plus grand service. Il pourrait décider de garder ou non en interne les documents de plus de 20 pages et ne pas être forcé à ce choix.

Pour donner cette marge de manœuvre, il serait nécessaire de procéder à une certaine centralisation des SL, par exemple au niveau des secrétariats généraux. Chaque département aurait donc un seul SL, avec des sous-unités pour la langue française, la langue italienne, la langue allemande ; la langue anglaise pourrait être centralisée à la ChF.

**Figure 6 : Réorganisation des SL**

DFAE	DETEC	DFI	DFE	DFJP	DDPS	DEFR	CaF	SParl
<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR	<input type="checkbox"/> FR
<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> DE
<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> DE	<input type="checkbox"/> EN

Cette solution permettrait non seulement de donner en externe les « bonnes » prestations. Elle permettrait aussi d'exploiter les économies d'échelle liées à l'augmentation de la production. En revanche, en termes d'efficacité productive relative, il n'y aurait aucun impact, puisqu'il n'y a aucun différentiel de compétence entre les SL dans les offices et les SL dans les secrétariats généraux des départements.

Des SL moins fragmentés permettraient enfin de réduire le risque d'un comportement opportuniste de la part des fournisseurs (que l'on sait, rende plus complexe la contractualisation), puisque les responsables de SL auront une vision plus complète des mandats externes en cours. Par exemple, un externe qui travaille pour plusieurs offices du même département peut très bien accepter plusieurs mandats de traduction volumineux en même temps, en sous-traitant tout ou partie d'entre eux (même si c'est interdit dans le contrat-cadre) sans être découvert et sanctionné, puisqu'une main ne sait pas ce que fait l'autre.

### 5.2.2 PROPOSITION : MÉCANISMES POUR GÉRER LES RISQUES CONTRACTUELS

Une possibilité pour réduire les risques contractuels est de recourir à des *formes hybrides* avec des clauses de sauvegarde explicitement conçues pour les caractéristiques des transactions concernant les prestations linguistiques. Lors de la signature du contrat, les clauses permettraient de tenir compte de la dépendance qui dérive des investissements spécifiques effectués pour réaliser la prestation et/ou du risque d'opportunisme lié à l'incertitude (Saussier 2007, p. 36). Plus le degré de spécificité des actifs et / ou le niveau d'incertitude sont importants, plus il est essentiel de recourir à des clauses pour sécuriser les investissements des agents (actifs spécifiques) et garantir la flexibilité (incertitude).

Ici on ne va pas définir dans les détails (et proposer) les clauses les plus appropriées pour chaque type de prestation/contrat puisque cela va au-delà du cadre de ce travail. On mène plutôt une réflexion de caractère générale qui pourra ensuite servir de base pour le développement de tels clauses/contrats.

Comme déjà indiqué précédemment, la forme de gouvernance hybride a un avantage économique uniquement pour les prestations avec un *degré moyen de coûts de transaction*. Donc, par exemple, pour les prestations concernant la traduction de textes liés à la production législative dans les langues officielles allemande, française et italienne.

Grâce au sondage et aux entretiens bilatéraux on a toutefois découvert que parfois même des prestations liées à des coûts de transaction *élevés ou très élevés* sont exécutées en externe. Dans la pratique, ces cas se présentent lorsque les SL n'ont pas les capacités internes suffisantes pour exécuter ces prestations. Ici aussi, pour la contractualisation il serait recommandé de recourir à des formes hybrides.

Dans les deux cas, la difficulté réside dans la rédaction des contrats. Le but étant que leur design et leurs clauses permettent de juguler les aléas contractuels identifiés et de réduire les coûts de contractualisation (et de re-contractualisation). Puisque les aléas contractuels dépendent des attributs des prestations, donc de la spécificité des actifs et du degré d'incertitude, on a tendance à croire qu'il ne serait pas judicieux d'utiliser un seul contrat pour toutes les typologies de prestations. Le contrat devrait par contre s'aligner à chaque typologie de prestation et à ses attributs.

Donc, quand on fait recours à une forme de gouvernance hybride, il faudrait élaborer un contrat (néoclassique) ad hoc<sup>44</sup> pour chaque typologie de prestation linguistique. À contrario, le recours systématique à un seul contrat cadre est à éviter.

On a vu que plus le **degré d'incertitude** est **élevé**, plus le contrat devrait être **flexible** et que plus le degré de **spécificité des actifs est élevé**, plus le contrat devra être **rigide** (cf. graphiques 9-10). En effet, si on se réfère à l'incertitude, on sait que la rationalité limitée des agents rend d'autant plus complexe la rédaction de contrats suffisamment précis pour prévoir toutes les éventualités. De l'autre côté, plus les actifs sont spécifiques, plus le risque de comportements opportunistes pour prendre la quasi-rente (hold up) augmente ; des contrats de long terme permettent d'assurer que

---

<sup>44</sup> *Excursus juridique : à noter que le fait de recourir à des contrats ad hoc pourrait avoir un impact au niveau des procédures d'achat. S'il s'avère que ces contrats ad hoc n'ont aucun rapport matériel ou juridique étroit entre eux (art. 14a de l'ordonnance sur les marchés publics, OMP), il se peut que les seuils selon l'article 6 LMP ne soient pas atteints. Ce sont justement ces seuils qui établissent si un marché public est soumis à la législation sur les marchés publics ou pas.*

cette quasi-rente soit distribuée ex-post et donc, au final, de sécuriser les investissements.

Suite à l'analyse effectuée, on a tendance à soutenir que pour les prestations linguistiques intéressées les contrats devraient être d'une *rigidité moyenne jusqu'à très élevée*. Par exemple, quand à cause de capacités internes insuffisantes, il faut s'adresser à l'externe pour exécuter des prestations associées à des coûts de transaction très élevés, on devrait rédiger des contrats qui cherchent à « simuler » les caractéristiques d'une forme hiérarchique. Ainsi on pourrait envisager une clause d'exclusivité dans les deux sens : celle-ci imposera à l'unité administrative de l'AfC+ de faire exclusivement recours à un tel agent économique pour la prestation en question ; et vice-versa imposera à cet agent l'obligation d'accepter en priorité les mandats qu'il reçoit de la part de cette unité administrative. Par contre, il ne serait pas envisageable de demander à l'externe de se consacrer exclusivement aux mandats de cette unité administrative sauf si on lui garantit un certain volume de travail. Partant du principe que cette typologie de prestation devrait être exécutée en interne, il n'est pas souhaitable pour l'AfC+ de s'engager dans ce sens, d'autant plus si on considère le degré d'incertitude lié à ces transactions. Pour ce qui est des volumes, le contrat devrait donc garantir une certaine *flexibilité*. Cette clause pourra naturellement s'appliquer aussi aux prestations avec des coûts de transactions 'moyens' causés par des actifs spécifiques élevés et être plus ou moins rigide en fonction des attributs des prestations intéressées.

Une clause d'exclusivité / de priorité aurait aussi l'avantage d'inciter le fournisseur externe à développer les actifs spécifiques à la typologie de prestation qui lui est attribuée, puisqu'il sera sûr d'obtenir tous les mandats de ce type.

Pour sécuriser les investissements au niveau de la spécificité humaine on pourrait aussi envisager une clause obligeant ou récompensant les fournisseurs qui contribuent à la maintenance de bases de données terminologiques ou de mémoires de traduction. Outre la traduction,

l'AfC+ obtiendrait ainsi également les termes ou les corpus de textes que l'externe a élaborés en cours de traduction. Cette clause pourrait contribuer à réduire le risque de hold-up de la part du fournisseur.

Les logiciels TAO actuels permettent ces échanges de bases de données (terminologie ou corpus) au moyen de protocoles d'échange entre logiciels différents (par ex. via le format. TMX, Translation Memory eXchange). Sur le plan technique, le respect de cette clause serait donc facilement réalisable. En fait, le traducteur n'aurait qu'à transmettre à l'AfC+ les fichiers développés pendant la traduction. C'est une opération très rapide qui ne lui prendrait pas beaucoup de temps ; cela éviterait que les connaissances acquises ne restent uniquement en sa possession mais seraient transmises aussi l'AfC+.

### **5.3 NOTES CONCLUSIVES**

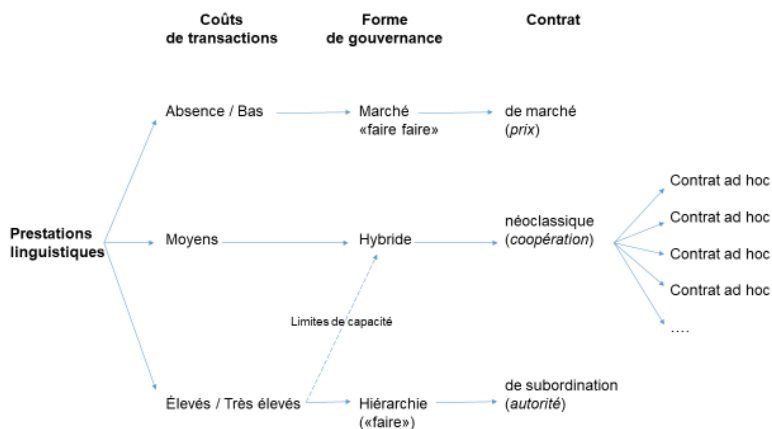
Les scénarios de gouvernance établis sont le résultat d'un certain nombre de conventions et systématisations et ne reflètent donc pas toujours parfaitement la réalité.

Parmi les prestations linguistiques qui relèvent de la compétence de l'AfC+ on trouve une énorme variation des coûts de transaction. Un encadrement sous une seule forme de gouvernance pour piloter la totalité des prestations n'est donc pas indiquée.

Les aléas contractuels pourraient être mieux contrôlés grâce à des contrats ad hoc dont le design devra être fait en fonction des spécificités des actifs et des incertitudes liées à la prestation.

Le schéma suivant présente de façon synthétiques ces différenciations :

Graphique 11 : Pilotage des prestations linguistiques, synthèse finale



Enfin l'adaptation de la structure organisationnelle des SL permettrait de mieux se conformer aux scénarios de gouvernance grâce à une meilleure marge de manœuvre dont disposeraient les chefs des SL au moment du choix entre make or buy. Une diminution de la fragmentation voire une centralisation au niveau des départements permettrait aussi d'exploiter les économies d'échelle et de réduire certains risques de comportements opportunistes.

## 5.4 ANNEXES

### 5.4.1 ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DES SL DE L'AF+ ANALYSÉS

Ci-dessous figure l'organigramme des SL de AfC+, dont les prestations ont été analysées dans le cadre du présent travail.

La mention *[envoi du questionnaire]* précise quelles unités administratives/personnes ont été invitées à répondre au sondage (une ou plusieurs fois, en fonction du nombre de langues de travail dont elles étaient responsables. Pour plus de détails, cf. chapitre 4.1).

La couleur rouge indique les unités administratives pour lesquelles une réponse est attendue.

### **Services du Parlement (SParl)**

- **Domaine Traduction**  
*[envoi du questionnaire]*
  - DE
  - FR

### **Chancellerie fédérale (ChF)**

- DE *[envoi du questionnaire]*
- FR *[envoi du questionnaire]*
- IT *[envoi du questionnaire]*
- RO *[envoi du questionnaire]*
- EN *[envoi du questionnaire]*

### **Département fédéral des affaires étrangères (DFAE)**

*[envoi du questionnaire]*

- **Service linguistique**
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
  - EN *[envoi du questionnaire]*

### **Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC)**

- **Secrétariat général**
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- **Office fédéral des transports (OFT)**
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- **Office fédéral du développement territorial (ARE)**
  - FR *[envoi du questionnaire]*
- **Office fédéral des routes (OFROU)**
  - FR + EN *[envoi du questionnaire]*
  - IT + DE *[envoi du questionnaire]*

- Office fédéral de l'aviation civile (OFAC)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de l'énergie (OFEN)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de l'environnement (OFEV)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de la communication (OFCOM)  
*[envoi du questionnaire]*
  - DE
  - FR
  - IT

### **Département fédéral de l'intérieur (DFI)**

- Secrétariat général
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de la culture (OFC)  
*[envoi du questionnaire]*
  - DE
  - FR
  - IT
- Office fédéral de la santé publique (OFSP)  
*[envoi du questionnaire]*
  - DE
  - FR
  - IT
- Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV) *[envoi du questionnaire]*
  - DE
  - FR
  - IT
- Office fédéral de la statistique (OFS)
  - DE *[envoi du questionnaire]*



- FR *[envoi du questionnaire]*
- IT *[envoi du questionnaire]*
- EN *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral des assurances sociales (OFAS)
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*

### **Département fédéral des finances (DFF)**

*[envoi du questionnaire]*

- Secrétariat général
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
  - EN *[envoi du questionnaire]*

### **Département fédéral de justice et police (DFJP)**

- Secrétariat général
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT + DE *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de la justice (OFJ)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de la police (fedpol)
  - DE
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
  - EN *[envoi du questionnaire]*
- Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM)
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*

### **Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS)**

- Secrétariat général + groupement défense
  - DE + EN *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*

- Office fédéral du sport (OFSP)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de la protection de la population (OFPP)  
*[envoi du questionnaire]*
  - FR
  - IT

### **Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)**

- Secrétariat général
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)
  - FR + DE *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral de l'agriculture (OFAG)
  - DE *[envoi du questionnaire]*
  - FR *[envoi du questionnaire]*
  - IT *[envoi du questionnaire]*
- Secrétariat d'État à l'économie (SECO)
  - FR *[envoi du questionnaire]*
- Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays (OFAE)
  - FR *[envoi du questionnaire]*

#### **5.4.2 ANNEXE 2 : FICHER EXCEL POUR L'ANALYSE DES COÛTS DE TRANSACTION**

Il s'agit d'un fichier électronique .xls transmis séparément aux membres du jury.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

### Livres et articles

ATHIAS, L., (2013), « La contractualisation de service public : une analyse économique », in Andreas Ladner et al. (éds.) Manuel d'administration publique suisse, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, pp. 679–697

ATHIAS L. et Nunez A., (2008), « Winner's curse in toll road concessions », in *Economics Letters*, 101(3), pp. 172–174.

ATHIAS L. et WICHT P., « Using Differences in the Saliency of Public Sector's Mission–Orientation across Neighbor Cultures to Uncover its Impacts on Public Service Delivery Cost Effectiveness » (2019, Working Paper)

BESLEY, T. et GHATAK, M. (2003), « Incentives, choice and accountability in the provision of public services », in *Oxford review of economic policy*, vol. 19. no. 2, pp. 235–249

CLERICI A., (2016), Excel livello avanzato per la certificazione ECDL advanced spreadsheet. Aggiornato al Syllabus 2.0, Alpha Test, Milano, pp. 202

COASE, R.H., GILLIS, H., BOURREAU, M., (1987), « La nature de la firme », in *Revue française d'économie*, volume 2, n° 1, pp. 133–169.

COASE, R.H., (1937), «The nature of the Firm», in *Economica*, volume 4, n° 16, pp. 386–405

GAMBIER, Y. ET VAN DOORSLAER, L., (2016), *Border Crossings: Translation Studies and Other Disciplines*, John Benjamins Publishing Company Amsterdam/Philadelphia, pp. 380

GHERTMANN, M., « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », in *Revue française de gestion*, 2003/1, n° 142, pp. 43–63

FLÜCKIGER, A., (2019), (Re)faire la loi. Traité de légistique à l'ère du droit souple, Stämpfli, Berne, pp. 775

MÉNARD, C., (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », in *Revue économique*, volume 48, n° 3, pp. 741–75

SAUSSIÉ, S. et YRANDE-BILLON A., (2007), « Le concept des coûts de transaction », in *Économie des coûts de transaction*, Éditions La Découverte, Paris, pp. 5–24

SHREVE, G. M., (2012), « Bilingualism and translation », in *Handbook of Translation Studies*, volume 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam / Philadelphia, pp. 1–6

PARKIN, M., BADE, R. et GONZÁLEZ, P., (2011), *Introduction à la microéconomie moderne*, Éditions du nouveau pédagogique inc., Canada, pp. 610

WEERTS, S., (2015), *La langue de l'Etat : proposition d'un modèle de pluralisme linguistique à partir de l'étude comparée des droits belge et suisse*, Bruylant, Bruxelles, pp. 864

WILLIAMSON, O.E., (1981), « The modern corporation : origins, evolution, attributes », in *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, p.1537-1568

### **Travaux effectués par l'auteure dans le cadre du MPA en administration publique**

Imelli, M., « Retour sur mon contexte professionnel [Mandats de traduction de la Confédération : passage du régime tarifaire à la libre concurrence : analyse microéconomique sur les conséquences] », dans le cadre du cours de base *Économie publique* du Prof. Nils Soguel, semestre d'hiver 2017, p. 4

Imelli, M., « Centre des publications officielles de la Chancellerie fédérale », dans le cadre du cours de base *Systèmes d'information et statistique publique* du Prof. Jean-Loup Chappelet et du Prof. Giuliano Bonoli, juillet 2017, p. 17

## Pages Internet

Berner Zeitung, « Wer günstig offeriert, fliegt raus », 28.09.2016, consulté le 22.08.2019

[<https://www.bernerzeitung.ch/schweiz/standard/wer-guenstig-offeriert-fliegt-raus/story/31438988>]

Corriere del Ticino, « C'è una svista nella traduzione dell'iniziativa », 24.09.2014, consulté le 22.08.2019

[<https://www.cdt.ch/svizzera/cronaca/ce-una-svista-nella-traduzione-delliniziativa-HQCDT115543?refresh=true>]

Le Temps, « Nouvelles erreurs de traduction: le parlement corrigera une initiative », 11.12.2014, consulté le 22.08.2019

[<https://www.letemps.ch/suisse/nouvelles-erreurs-traduction-parlement-corrigera-une-initiative>]

Site Internet du Prix Nobel, pages  
[https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2009/williamson-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009/williamson-facts.html) et  
[https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-facts.html), consultées le 10.07.2018

Services du Parlement, Lexique du Parlement : « Tableau synoptique », consulté le 19.10.2018

[<https://www.parlament.ch/fr/über-das-parlament/parlamentswörterbuch/parlamentswörterbuch-detail?WordId=77>]

Ubaldi, B. e Lafortune, G. (2016) « Towards a new generation of indicators: measuring digital government », Presentation by OECD – Session 1 – Workshop on Digital Government Indicators, Paris, 6 September 2016, slide 14, consulté le 2.2.2019

[<https://www.slideshare.net/OECD-GOV/presentation-by-oecd-session-1-towards-a-new-generation-of-indicators-measuring-digital-government-workshop-on-digital-government-indicators-6-september-2016>]

Déclaration de confidentialité de DeepL, Textes et traductions — DeepL Pro, consulté le 17.02.2019

[<https://www.deepl.com/privacy.html>]

Machine Translation Breach Highlights Risks Associated With Online Tools, consulté le 16.02.2019

[<https://unitedlanguagegroup.com/blog/machine-translation-breach-highlights-risks-with-online-tools/>]

### **Publications administratives**

Administration fédérale des finances AFF, Rapport sur le Compte d'État 2018, Tome 1, pp. 314

[<https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2018/RG1.pdf.download.pdf/RG1-f.pdf>]

Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale, 18.041 Budget de la Confédération 2019 assorti du plan intégré des tâches et des finances 2020–2022, BO 2018 N 1816–1817

[<https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=44723#votum4>]

Chancellerie fédérale, Directives de la Confédération sur la technique législative (DTL), état 31.08.2017, pp. 166

[<https://www.bk.admin.ch/apps/gtr/fr/index.html>]

Chancellerie fédérale, Directives sur les affaires du Conseil fédéral, publiées uniquement sur Intranet, consultées le 11.02.2018

[<https://intranet.bk.admin.ch/bk-intra/fr/home/dl-koordination-bund/directives-sur-les-affaires-du-conseil-federal.html>]

Chancellerie fédérale, Geschlechtergerechte Sprache. Leitfaden zum geschlechtergerechten Formulieren im Deutschen, 2009, pp. 191

[[https://www.bk.admin.ch/dam/bk/de/dokumente/sprachdienste/sprachdienst\\_de/leitfaden\\_geschlechtergerechte-sprache.pdf.download.pdf/leitfaden\\_geschlechtergerechtesprache.pdf](https://www.bk.admin.ch/dam/bk/de/dokumente/sprachdienste/sprachdienst_de/leitfaden_geschlechtergerechte-sprache.pdf.download.pdf/leitfaden_geschlechtergerechtesprache.pdf)]

Chancellerie fédérale, Guida al pari trattamento linguistico di donna e uomo, 2012, pp. 64

[[https://web.uniroma1.it/fac\\_smf/smf/sites/default/files/GuidaPariTrattamentoLinguistico%20-%20Confederazione.pdf](https://web.uniroma1.it/fac_smf/smf/sites/default/files/GuidaPariTrattamentoLinguistico%20-%20Confederazione.pdf)]

Chancellerie fédérale, Guida alla redazione dei messaggi del Consiglio federale, 3ème édition, 2017, pp. 89

[[https://www.bk.admin.ch/dam/bk/it/dokumente/sprachdienste/botschaftsleitfaden.pdf.download.pdf/guida\\_alla\\_redazioneideimessaggidelconsigliofederale.pdf](https://www.bk.admin.ch/dam/bk/it/dokumente/sprachdienste/botschaftsleitfaden.pdf.download.pdf/guida_alla_redazioneideimessaggidelconsigliofederale.pdf)]

Chancellerie fédérale, Guide de formulation non sexiste des textes administratifs et législatifs de la Confédération, 2000, pp. 25

[[https://www.bk.admin.ch/dam/bk/fr/dokumente/sprachdienste/Sprachdienst\\_fr/sprachdienst\\_fr/guide\\_de\\_formulationnonsexiste.pdf.download.pdf/guide\\_de\\_formulationnonsexiste.pdf](https://www.bk.admin.ch/dam/bk/fr/dokumente/sprachdienste/Sprachdienst_fr/sprachdienst_fr/guide_de_formulationnonsexiste.pdf.download.pdf/guide_de_formulationnonsexiste.pdf)]

Chancellerie fédérale, Guide en cas d'erreur manifeste de traduction dans une initiative populaire, JAAC 2/2016 du 30 juin, 20162016.6, p. 50–55

[[https://www.admin.ch/dam/gov/de/.../VPB\\_2016\\_6\\_fr.pdf](https://www.admin.ch/dam/gov/de/.../VPB_2016_6_fr.pdf)]

Chancellerie fédérale, Instructions du 27 mars 2017 sur les prestations linguistiques, FF 2017 3381

[<https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2017/3381.pdf>]

Chancellerie fédérale, Istruzioni per la redazione dei testi ufficiali in italiano, 2003, pp. 65

[[https://www.bk.admin.ch/dam/bk/it/dokumente/sprachdienste/Sprachdienst\\_it/sprachdienst\\_it/istruzioni\\_dellacancelleriafederaleperlareдаzione deitestiufficia.pdf.download.pdf/istruzioni\\_dellacancelleriafederaleperlareдаzione deitestiufficia.pdf](https://www.bk.admin.ch/dam/bk/it/dokumente/sprachdienste/Sprachdienst_it/sprachdienst_it/istruzioni_dellacancelleriafederaleperlareдаzione deitestiufficia.pdf.download.pdf/istruzioni_dellacancelleriafederaleperlareдаzione deitestiufficia.pdf)]

Chancellerie fédérale, Strukturelle Reformen – Vertiefungsauftrag BK (2.1): Prüfung des Sparpotenzials einer Zentralisierung der Sprachdienste, Antrag an den Bundesrat (vertraulich), 14.06.2018, pp. 10

Interpellation 14.3926 , Initiatives populaires. Traductions divergentes, déposée par Thomas Minder (sans parti, groupe UDC) le 26.09.2014

Interpellation 19.3607, La Confédération pratique-t-elle la sous-enchère salariale?, déposée par Silvia Semadeni (PS) le 13.06.2019

[<https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193607>]<https://www.parlament.ch/fr/biografie?CouncillorId=354>

Motion 16.3870, Supprimer les tarifs minimaux appliqués lors de l'adjudication de marchés de l'administration fédérale, déposée par Barbara Steinemann (UDC) le 30.09.2016

[<https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20163870>]

Motion 18.4093 de la Commission des institutions politiques du Conseil national, « Pacte de l'ONU sur les migrations. Soumettre à l'Assemblée fédérale la décision d'approbation », du 19 octobre 2018

[<https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20184093>]

Office fédéral de Justice, Guide de législation : Guide pour l'élaboration de la législation fédérale, 3ème édition, 2007, pp. 467

[<https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/legistik/hauptinstrumente/gl-eitf-f.pdf>]



Office fédéral de la statistique, NOGA 2008. Nomenclature générale des activités économiques. Notes explicatives, 2008, pp. 252

Office fédéral de la statistique, Portrait de la Suisse. Résultats tirés des recensements de la population 2010–2014, 10.10.2016, pp. 19–21

[<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/actualites/quoi-de-neuf.assetdetail.1021365.html>]

Office fédéral du personnel OFPER, Rapport sur la gestion du personnel 2019 : Administration fédérale, Services du Parlement, Tribunaux fédéraux, Ministère public de la Confédération mars 2019, pp. 32

[[https://www.epa.admin.ch/dam/epa/fr/dokumente/dokumentation/zahlen\\_fakten/berichte/33020\\_reporting\\_personalmanagement.pdf.download.pdf/33020\\_reporting\\_personalmanagement\\_2017\\_f.pdf](https://www.epa.admin.ch/dam/epa/fr/dokumente/dokumentation/zahlen_fakten/berichte/33020_reporting_personalmanagement.pdf.download.pdf/33020_reporting_personalmanagement_2017_f.pdf)]

### **Textes législatifs**

Code civil suisse du 10 décembre 1907 (CC, RS 210)

Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst., RS 101)

Loi du 13 décembre 2002 sur l'Assemblée fédérale (Loi sur le Parlement, LParl ; RS 171.10)

Loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération (LPers, RS 172.220.1)

Loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP ; RS 172.056.1)

Loi fédérale du 18 juin 2004 sur les recueils du droit fédéral et la Feuille fédérale (Loi sur les publications officielles, LPubl ; RS 170.512)

Loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données (LPD, RS 235.1)

Loi fédérale du 5 octobre 2007 sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques (Loi sur les langues, LLC ; RS 441.1)

Ordonnance du 14 novembre 2012 sur les services linguistiques de l'administration fédérale (Ordonnance sur les services linguistiques, OSLing ; RS 172.081)

Ordonnance du 25 novembre 1998 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA, RS 172.010.1)

Ordonnance du 29 octobre 2008 sur l'organisation de la Chancellerie fédérale (Org ChF ; 172.210.10)

Ordonnance du 3 octobre 2003 de l'Assemblée fédérale sur la Commission de rédaction (RS 171.105)

Ordonnance du 4 juillet 2007 concernant la protection des informations de la Confédération (Ordonnance concernant la protection des informations, OPrI ; RS 510.411)

Ordonnance du 4 juin 2010 sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques (Ordonnance sur les langues, OLang; RS 411.11)

Règlement du 16 mai 2014 des Services du Parlement (RSP)

[<https://www.parlament.ch/centers/documents/fr/gopd-f.pdf>]

Règlement du 1er novembre 2007 de la Commission interne de rédaction (CIR)

[[https://www.bk.admin.ch/dam/bk/fr/dokumente/sprachdienste/virk-reglement.pdf.download.pdf/reglement\\_de\\_la\\_cir.pdf](https://www.bk.admin.ch/dam/bk/fr/dokumente/sprachdienste/virk-reglement.pdf.download.pdf/reglement_de_la_cir.pdf)]

## In der gleichen Reihe

### Dans la même collection

N° Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date

- 
- 295 FÜGLISTALER Gabriel**  
The Principle of Subsidiarity and the Margin of Appreciation Doctrine in the European Court of Human Rights' Post-2011 Jurisprudence, 2016
- 
- 296 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**  
Vergleich 2015 der Kantons- und Gemeindefinanzen  
Comparatif 2015 des finances cantonales et communales, 2016
- 
- 297 DIEU Anne**  
Apports et limites des ententes intercantionales. Le cas de l'enseignement des langues «étrangères» à l'école primaire, 2016
- 
- 298 KNOEPFEL Peter**  
Zur Gouvernanz des „Lokalen“ - On the Governance of the 'Local', 2016
- 
- 299 LAPRAZ Elisabeth**  
L'initiative populaire fédérale «Le droit suisse au lieu de juges étrangers (initiative pour l'autodétermination)», 2017
- 
- 300 WEIL Sonia**  
25 Jahre New Public Management in der Schweiz – Zehn Gestalter erzählen, 2017
- 
- 301 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**  
Vergleich 2016 der Kantons- und Gemeindefinanzen  
Comparatif 2016 des finances cantonales et communales, 2017
- 
- 302 HIERHOLZ Ladislav**  
Internats de protection des mineurs, Incidences relatives à l'absence de méthode standardisée concernant la délégation de l'action socioéducative, 2018
- 
- 303 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**  
Vergleich der Kantons- und Gemeindefinanzen – Methodik 2.0  
Comparatif des finances cantonales et communales – Méthodologie 2.0, 2018
- 
- 304 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**  
Vergleich 2017 der Kantons- und Gemeindefinanzen  
Comparatif 2017 des finances cantonales et communales, 2018
- 
- 305 LADNER Andreas**  
Der Schweizer Föderalismus im Wandel, Überlegungen und empirische Befunde zur territorialen Gliederung und der Organisation der staatlichen Aufgabenerbringung in der Schweiz, 2018
- 
- 306 CUGNY Fany**  
Analyse de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes réfugiés en situation de vulnérabilité, à partir de la perception des acteurs, 2019
- 
- 307 MBAV YAV Germain**  
Vers le « législateur évaluateur » ? Nécessité de surveiller l'exécution et les effets des lois en République démocratique du Congo, 2019
- 
- 308 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**  
Vergleich 2018 der Kantons- und Gemeindefinanzen  
Comparatif 2018 des finances cantonales et communales, 2019
-

## L'IDHEAP en un coup d'œil

### Champ

L'IDHEAP est, en Suisse, le seul centre d'enseignement, de recherche et d'expertise intégralement dédié au secteur public. Différentes disciplines des sciences humaines et sociales -adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic- y sont représentées, garantissant ainsi une approche pluridisciplinaire. Mentionnons le droit, l'économie, le management et la science politique.

L'IDHEAP est un observateur indépendant et un fournisseur de conseils reconnu par les administrations, les responsables politiques et la Confédération. L'Institut est accrédité par la Confédération et au niveau international (*European Association for Public Administration Accreditation-EAPAA*). Fondé en 1981, il est intégré depuis 2014 dans la faculté de droit, de sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

### Vision

À l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

## Missions

- 1. Enseignement universitaire : former les él·e·s et cadres actuels et futurs du secteur public**
  - Doctorat en administration publique
  - *Master of Advanced Studies in Public Administration* (MPA)
  - *Master of Arts in Public Management and Policy* (Master PMP)
  - *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en administration publique
  - Certificat exécutif en management et action publique (CEMAP)
  - *Certificate of Advanced Studies* en administration publique (CAS) dans différents domaines
  - Séminaire pour spécialistes et cadres (SSC)
  
- 2. Recherche : ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique**
  - Projets de recherche fondamentale ou appliquée
  - Publications scientifiques
  - Direction de thèses de doctorat en administration publique
  - Conférences et colloques scientifiques
  
- 3. Expertise et conseil : apporter des solutions innovantes**
  - Mandats au profit du secteur public et parapublic
  - Mandats en Suisse et à l'étranger
  
- 4. Services à la cité : participer aux discussions sur les enjeux de société**
  - Interventions dans les médias
  - Articles et conférences de vulgarisation
  - Renseignements ponctuels offerts aux administrations publiques





L'administration fédérale est tenue de communiquer dans les langues nationales et parfois en anglais. Il s'agit d'une obligation qui découle de la Constitution fédérale et d'un cadre légal que la Confédération s'est donnée au cours des années. Dans un contexte où l'efficacité et l'efficacité de l'action de l'État sont de plus en plus un objet de débat et un sujet de réflexion, notamment face à la digitalisation croissante, ce travail détermine la structure de gouvernance économiquement optimale pour fournir ces prestations. Ensuite il est vérifié si, dans la pratique, les services linguistiques de l'administration fédérale et des Services du Parlement agissent conformément aux résultats de l'analyse économique. Enfin, des recommandations sont formulées sur la base de ces constats

L'amministrazione federale è tenuta a comunicare nelle lingue nazionali e talvolta in inglese. Si tratta di un obbligo che deriva dalla Costituzione federale e da un quadro normativo che la Confederazione si è data nel corso degli anni. In un contesto in cui l'efficienza e l'efficacia dell'azione dello Stato sono sempre più oggetto di dibattito e riflessione, in particolare di fronte alla crescente digitalizzazione, questo lavoro determina la struttura di governance economicamente ottimale per la fornitura di tali prestazioni. In seguito verifica se nella pratica i servizi linguistici dell'Amministrazione federale e dei Servizi del Parlamento agiscono in conformità con quanto scaturito dell'analisi economica. Il lavoro si conclude con delle raccomandazioni.