Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 35 (1998)
Heft: 1358

Artikel: Admistration publique : éloge de la négociation
Autor: Guyaz, Jacques
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1010231

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Éloge de la négociation

L'état des finances impose aux collectivités publiques réorganisation, restructuration et redéfinition des prestations fournies. Mais les procédures de ces opérations d'analyse diffèrent selon les remèdes choisis. Car aucun outil n'est efficace s'il n'est que technique. Deux exemples.

Il serait assez fastidieux d'énumérer les villes ou les cantons qui ont lancé un programme de réduction des coûts, de mesures d'économies ou de réorganisation. La plupart l'ont fait. Les déficits ont été un prétexte, la «nouvelle gestion publique» un étendard d'autant plus commode que chacun pouvait y investir sa propre vision du service public. Les résultats sont difficiles à évaluer. Ces opérations de renouveau ont été surtout l'occasion pour une nouvelle génération de cadres de montrer qu'ils avaient pris les commandes au sein des administrations.

Ils ont imposé leurs normes, leur culture, moins hiérarchique, plus participative; leur formation, plus technique, plus orientée sur les projets et moins sur le fonctionnement quotidien; leurs manières de faire, moins de copinage, plus de professionnalisme. La génération bio/Internet succède lentement à la volée apéro/bonne franquette. Ce n'est pas un jugement de valeur, mais un simple constat; et les opérations, fort coûteuses parfois, de restructuration n'ont été peut-être que des rites de passage indispensables pour assurer le passage du témoin.

L'exemple de la table ronde à Genève

Ces gigantesques bricolages que sont ces opérations de rénovation utilisent tant bien que mal des moyens de persuasion qui se veulent modernes: invocations à la mode du moment (*reengineering*, *downsizing*, nouvelle gestion publique), recettes de management plus ou moins digérées, vocabulaire parfois abscons. Il s'agit de faire de la technique et du rationnel – ce qui est juste – mais souvent sans tenir compte de l'esprit du lieu, de l'appréhension du monde et de la préhension des symboles qui nous sont propres.

Deux exemples dont la réussite n'est pas encore assurée montrent l'importance du terroir politique. À Genève, une table ronde a, semble-t-il, permis de trouver un consensus pour s'attaquer au poids de la dette publique et des déficits. Le résultat n'est pas encore là, mais une table ronde n'est rien d'autre que la traduction de cette vieille évidence helvétique de la négociation, de la recherche d'un compromis si possible créatif, d'un consensus, mot honni.

L'exemple de la négociation à Lausanne

La ville de Lausanne a lancé un processus complexe, voire compliqué, pour moderniser son administration. Le principe de base tient en une phrase: «les meilleures solutions sont les plus négociées». Au départ, rien que du classique: le recensement des prestations fournies par l'administration et une évaluation de leur coût, puis une analyse plus détaillée de chacune d'elles.

Ensuite, tout se complique: une première version du rapport d'audit est discutée dans un groupe de travail où le chef du service analysé retrouve une délégation de ses pairs. Premiers compromis, retouches du texte, récriminations. La technique pure et dure commence à s'effacer devant les intérêts, les réalités, l'histoire, les habitudes. On n'en reste pas là. Un deuxième round de négociation intervient devant un groupe élargi. Le texte est à nouveau malaxé, trituré, repris. Les responsables des prestations analysées ont souvent gain de cause dans leurs remarques et le responsable de l'opération d'analyse joue surtout un rôle de catalyseur.

Et ce n'est pas fini. Un troisième tour permet aux membres de la municipalité d'entrer dans la danse et de donner leur point de vue. Un quatrième donne l'occasion aux organisations syndicales d'ajouter leur voix. Et des changements peuvent encore intervenir lors des délibérations de l'exécutif. Résultat final: des propositions qui ont l'aval de toutes et tous et surtout, c'est là le plus important, de la ligne hiérarchique qui devra les appliquer.

Un inconvénient: le plus spectaculaire, le plus audacieux (au moins dans l'apparence) a été gommé, édulcoré; mais ce qui subsiste est utilisable et réaliste. A-t-on diminué des coûts? Peut-être, mais on ne sait pas comment le mesurer. A-t-on transformé en profondeur l'esprit dans lequel travaille l'administration? C'est possible mais il faudra de nombreuses années pour s'en apercevoir. A-t-on accru la souplesse, les marges de manœuvres, les possibilités d'actions? Sûrement, mais sans preuves réelles.

Nouvelle génération

Ainsi s'opèrent les changements, sans langue de bois; une génération nouvelle arrive (ce n'est pas leur âge réel qui importe), le monde change et ces opérations d'analyse et de restructuration marquent le passage. Elles sont indispensables, car l'aspect symbolique est sans doute décisif et leur enracinement dans la culture politique du pays est une condition nécessaire. Elles ne peuvent fonctionner si elles ne sont que techniques. Tel est à notre avis la leçon essentielle à en retenir. *jg*

IMPRESSUM
Rédacteur responsable:
Jean-Daniel Delley (*jd*)
Rédaction:
Claude Pahud (*cp*), Géraldine Savary (*gs*)
Ont collaboré à ce numéro:
André Gavillet (*ag*)
Jacques Guyaz (*jg*)
Pierre Imhof (*pi*)
Yvette Jaggi (*yj*)
Daniel Marco
Jacques Mühlethaler
Charles-F. Pochon (*cfp*)
Composition et maquette:
Claude Pahud, Géraldine Savary
Secrétariat: Murielle Gay-Crosier
Administrateur délégué: Luc Thévenoz
Impression:
Imprimerie des Arts et Métiers SA, Renens
Abonnement annuel: 85 francs
Étudiants, apprentis: 60 francs
Administration, rédaction:
Saint-Pierre 1, case postale 2612
1002 Lausanne
Téléphone: 021/312 69 10
Télécopie: 021/312 80 40
E-mail: domaine.public@span.ch
CCP: 10-15527-9