Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 36 (1999)
Heft: 1411

Artikel: Nouvelle gestion publique : certains cantons expérimentent, alors que d'autres évaluent déjà

Autor: Savary, Géraldine

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1014923

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: 02.07.2025

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

Certains cantons expérimentent, alors

La gestion par contrat s'installe dans les administrations publiques. Avec des rythmes et des résultats différents. Alors que certains cantons sont déjà au stade de l'évaluation, d'autres commencent à peine à l'introduire. Bilan et commentaire.

LUNDI 29 NOVEMBRE, le Grand Conseil vaudois a accepté l'Exposé des motifs et projet de décret sur les conditions-cadre permettant l'introduction de la gestion par contrat de prestations au sein de l'administration cantonale vaudoise. Long énoncé pour un vaste projet... Le texte du Conseil d'Etat a convaincu la gauche, qui a réussi à faire passer ses amendements (renforcement du contrôle parlementaire, meilleures garanties pour le personnel), comme la droite, déjà acquise au principe. Et pourtant les récentes expériences vaudoises de nouvelle gestion publique avaient suscité des réactions pour le moins dubitatives: qu'on se rappelle les interventions parlementaires au sujet des Hospices cantonaux. La gestion par contrat de prestations avait été jugée opaque et peu efficace.

Le Conseil d'Etat prévoit aujourd'hui de soumettre seize services de l'administration à la gestion par contrat de prestations. Entre autres, le Service vétérinaire, et le Service des écoles professionnelles. Comment, quand? Les explications restent floues sur ce point, préférant un vocabulaire si technique qu'on y perd son latin.

Dans le sous-sous-chapitre 5.1.3, consacré à la définition des prestations, par exemple, il est noté: «L'identification et la définition des prestations constituent la première étape de l'élaboration d'un contrat de prestations. Une prestation est le résultat d'un processus de transformation d'une demande ou d'un besoin en un bien ou un service. Dans le cadre de l'introduction des contrats, il est prévu que seules les prestations existantes soient identifiées et introduites dans les contrats de prestations. A ce stade, il n'est en principe par prévu de confier de nouvelles prestations aux unités sous contrat.

»Par ailleurs, une unité ne devrait pas compter plus de 25 à 30 prestations, au risque que le contrat soit trop détaillé et ne donne pas une vision claire à l'autorité. Les prestations de l'unité identifiées sont ensuite rassemblées en groupes de prestations homogènes, qui correspondent aux différents secteurs d'activité de l'unité.»

Facile d'ironiser bien sûr. La volonté du gouvernement de moderniser l'administration est louable. Louable aussi

Le cas valaisan

LE CANTON DU Valais a engagé une réforme de son administration en 1994. A un rythme d'enfer. 1995, la première étape débute avec l'analyse des prestations. Suivent, en 1996, la Loi sur les clauses expérimentales, l'élaboration du concept, les travaux préparatoires avec les six unités pilotes (Santé publique, Routes nationales, HEV, Feu et protection civile, Améliorations foncières, Bâtiments); 1997, adoption des contrats politiques par le Grand Conseil; 1998, mise en œuvre de la gestion par contrats dans les six unités pilotes, 1999, certification iso pour trois unités.

Les réformes de l'administration se sont accompagnées d'une volonté d'amélioration du fonctionnement du Grand Conseil, pour qui, s'est créé un service parlementaire, qui donne son appui à la présidence, ainsi qu'aux commissions. Le législatif a de même réorganisé le système des commissions, avec la création d'une commission de controlling et des commissions thématiques. Les commissions de projets évaluent la mission légale, la planification des objectifs, des programmes, des projets et des ressources. Elles contrôlent les effets et résultats dans leur domaine et font des propositions d'adaptation correspondantes au Parlement.

Prenons la Haute école valaisanne: elle s'est dotée d'un contrat politique très précis. Les auteurs du contrat font la distinction entre les missions légales – dispenser un enseignement de haut niveau, respecter les deux régions linguistiques, collaborer avec d'autres institutions –, les objectifs politiques – par exemple élargir l'accès à la formation supérieure, contribuer au développement de la compétivité de l'économie –, et enfin les points forts pour les deux prochaines années – participation aux programmes prioritaires de recherche, intensification des contacts avec les partenaires universitaires suisses et étrangers, etc.

que d'autres évaluent déjà

celle d'améliorer les prestations aux usagers. Au fond, le projet du Conseil d'Etat est pavé de bonnes intentions : améliorer l'efficacité du gouvernement, secouer le cocotier dans lequel s'installe quelquefois le Grand Conseil, responsabiliser l'administration. Pour parler simple, offrir un service public de qualité dans un système politique de qualité.

La phase de pilotage

Le gouvernement vaudois pêche cependant par excès de discipline, comme s'il avait si bien appris par cœur sa leçon « new management » qu'il peinait à la digérer et à se l'approprier. On peine ainsi à dégager dans cette somme d'ambitieuses propositions, des réformes visibles pour la population. Des idées simples, énoncées clairement, donneraient un peu de chair et de sens aux réformes envisagées.

Il manque de plus au projet vaudois un souffle politique, cette alchimie entre propositions concrètes, porteuses symboliquement, et vision à long terme dans laquelle peuvent s'exprimer les réformes du secteur public.

Enfin, le projet ne fait pas le lien avec d'autres réformes de modernisation engagées dans l'administration. Le Conseil d'Etat sort ce texte de son chapeau sans en expliquer les nécessités concrètes, sans faire le bilan réel des expériences précédentes. Sans faire état non plus des démarches menées dans d'autres cantons, bien plus avancées sur ce terrain. (Voir les encadrés ci-dessous consacrés aux cas valaisan et lucernois). Comme si, dans le canton de Vaud, le temps s'était arrêté en 1996…

Après l'évaluation

Car la plupart des cantons suisses se sont engagés ou s'engagent dans le processus. La Confédération a fait de même. Mais à des rythmes différents. Certains s'y mettent progressivement, d'autres en sont déjà à l'évaluation de la phase pilote. Le cas du canton de Vaud concentre en quelque sorte les défauts de jeunesse du système. Des erreurs d'aiguillage que d'autres collectivités publiques ont progressivement répertoriées.

Premier constat en forme de questions: à qui s'adressent les prestations? De quoi la population a-t-elle besoin? Comment rendre visibles les réformes aux premiers intéressés? Un responsable lucernois le reconnaît: la visibilité des changements est faible, difficile à faire passer.

Deuxième leçon: ne pas mêler restriction financière et démarche de modernisation. Rassurer le personnel, le consulter, l'impliquer dès le départ dans la formulation des besoins. Garantir que réformer l'administration n'est pas synonyme de suppression de postes de travail.

Enfin, le risque est grand que le système des enveloppes budgétaires cloisonne les services les uns par rapport aux autres. C'est au contraire une dynamique transversale qui doit se créer, amenant les fonctionnaires à collaborer. La balle est ici dans le camp du politique, seul à même d'assurer ce rôle. Pour autant qu'il veuille la prendre…

Last but not least, abandonner une bonne fois pour toutes le vocabulaire technocratique, diminuer la paperasse et les organigrammes abscons. *gs*

Le cas lucernois

LUCERNE, COMME LE Valais, a introduit une réforme de l'administration en 1994. L'heure est aujourd'hui au bilan. Les conclusions sont plutôt positives: le Grand Conseil a accepté dernièrement la poursuite des opérations. Le contrat de prestations pour l'hôpital a suscité discussions et réajustements, mais le législatif a voté une enveloppe de 50 millions par année. Pour tous les autres services soumis à la gestion par contrat de prestations (services informatique, de la statistique, de la protection civile, de la protection de l'environnement, etc.), la démarche n'a suscité aucune opposition. Quant aux salariés, ils ont été dès le départ impliqués dans la démarche et il était stipulé dans les conditions-cadre qu'il n'y aurait ni licenciement, ni réduction des postes de travail en lien avec les réformes. Le projet ne prévoyait pas non plus de restrictions budgétaires. Les économies réalisées dans les services à la suite de l'introduction de la gestion par contrats sont réinvesties dans le cadre de l'aménagement du temps de travail des salariés. Enfin, Lucerne a consulté la population en distribuant par exemple un questionnaire aux patients de l'hôpital afin de déterminer la qualité du service. Au chapitre de l'évaluation, les responsables reconnaissent que le jargon technocratique complique inutilement la compréhension et l'acceptation par l'administration et par les usagers des projets de modernisation.

Fabrique de DP

DOMAINE PUBLIC OFFRE un nouveau type d'abonnement: depuis janvier 2000, le journal pourra être envoyé par courrier électronique, le jeudi, aux abonnés qui le souhaitent. Il faut pour cela disposer d'une adresse électronique et du logiciel Acrobat reader – téléchargeable gratuitement à partir du site de *DP*:

http://www.domainepublic.ch

Le journal peut alors être lu à l'écran ou imprimé dans la même mise en page que l'édition papier.

Avec cette nouveauté, *DP* s'adapte aux nouvelles habitudes d'une partie de son lectorat et facilite ainsi la diffusion du journal à l'étranger.

Ce nouvel abonnement permet aussi de tirer parti des récentes technologies et de limiter notre dépendance envers La Poste, dont les tarifs journaux ont considérablement augmenté ces dernières années.

Les économies d'impression et de port dont nous bénéficions sont entièrement reportées au profit de nos abonnés, puisque l'abonnement électronique coûte septante francs au lieu de nonante pour l'abonnement papier. Quant à la combinaison des deux abonnements, elle est offerte sans supplément de prix (90 francs).

Si ce nouveau service vous intéresse, vous pouvez faire usage de la carte-réponse jointe à ce numéro de *DP*. *réd.*