Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 36 (1999)
Heft: 1373

Rubrik: Impressum

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: 15.07.2025

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

La nomination des fonctionnaires agit contre l'emploi

Le fonctionnement optimum de l'administration demande plus de souplesse, afin que les besoins priment sur les procédures.

On se souvient du psychodrame vaudois de l'été dernier autour du nombre de classes à ouvrir pour absorber des élèves supplémentaires; et plus récemment du cri d'alarme des gardiens de prison à propos de la surpopulation carcérale et de leurs conditions de travail; et l'on entend souvent ce reproche, légitime, de la part des fonctionnaires: la quantité de personnel n'évolue pas en même temps que les effectifs des usagers.

C'est que le processus de décision des administrations fait qu'en cas de fluctuation du volume de travail, il faut toujours compter avec une durée, pouvant atteindre plusieurs années, pour qu'il y ait à nouveau adéquation entre quantité de personnel et de travail à fournir.

Crainte permanente et justifiée

Une des explications de cette situation, c'est la crainte, permanente et justifiée dans le secteur public, de l'irréversible. Une fois les postes de gardiens de prison, d'assistants sociaux, d'enseignants, créés, impossible de les supprimer si le nombre de détenus, de personnes à aider ou d'élèves diminue. Et comme on est à la fois dans une période de changements d'organisation et de croissance ralentie, cette probabilité n'est pas nulle: une révision du système pénal pourrait déboucher sur d'autres formes de punition que la prison; la démographie montre que le nombre d'élèves dans une tranche d'âge donnée va diminuer, au contraire de la scolarité post-obligatoire, où il va augmenter.

L'organisation administrative actuelle et les modes de décision qui lui sont associés datent d'une période de croissance: on pouvait sans grand risque créer des postes et promettre un emploi à vie, parce que l'activité de l'État allait, dans tous les domaines, en augmentant. Cette période étant révolue, c'est de souplesse que l'État a besoin.

On voit bien la nécessité de changer les règles du jeu: le secteur public doit pouvoir s'adapter rapidement, aussi bien à la hausse qu'à la baisse, aux besoins du moment. Cela signifie qu'il doit pouvoir engager plus facilement, mais qu'il doit tout aussi facilement pouvoir supprimer des postes lorsque les besoins se sont modifiés. Il faut en quelque sorte dissocier les postes de travail des personnes qui les occupent.

La crainte, dans ce système, c'est le sort des travailleurs en cas de suppression d'emplois. Crainte légitime, mais exagérée: n'est-ce pas pire de ne pas les créer par peur de ne pouvoir les supprimer ensuite?

Ce type d'approche implique deux changements fondamentaux par rapport à l'organisation actuelle: la suppression, pour les employées et employés de l'État, de la garantie de l'emploi. Car, sauf à institutionnaliser la règle du *last in, first out,* il serait injuste de ne faire courir un risque de renvoi qu'à certains travailleurs; et surtout, le développement de la mobilité interne, nécessaire pour faire correspondre au mieux les forces disponibles aux besoins du moment, est incompatible avec la nomination, forcément à une fonction précise. Il est clair, et nous l'avons déjà dit dans ces colonnes, que cette suppression doit être compensée par une modification, en faveur des fonctionnaires, des conditions d'emploi, qu'une entreprise de la taille d'une collectivité publique est en mesure d'assumer: meilleure formation continue, aide personnalisée en cas de changement de poste, priorité à l'embauche interne, etc.

Plus de liberté d'action

L'autre changement nécessaire, c'est une plus grande liberté d'action laissée à l'administration dans un cadre donné: le pouvoir politique doit fixer la mission, la qualité et quelques conditions d'exécution, une enveloppe financière ainsi que les indicateurs permettant de vérifier que la mission a été remplie dans les conditions requises. Pour le reste, l'administration doit pouvoir s'organiser avec suffisamment de liberté pour faire à la fois preuve de créativité et de souplesse.

C'est ce que l'on appelle communément de la Nouvelle gestion publique et des contrats de prestations. Mais peu importe la dénomination: l'important de la démarche, c'est que les besoins des usagers priment sur les procédures. *pi*

Exemples appliqués

Les administrations appliquent déjà des modèles souples dans plusieurs secteurs. Mais la plupart du temps en faisant exécuter des tâches publiques à des organismes semi-publics ou privés qui ne sont pas soumis aux règles de fonctionnement de l'État. C'est le cas à Genève d'une partie des prestations sociales, confiées à l'Hospice général, ou dans le canton de Vaud de nombre d'aides aux agriculteurs, gérées par Prométerre, ou des subsides pour l'assurance maladie, administrés par une filiale des Retraites populaires, pour nous limiter à ces quelques exemples.

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*)
Jean-Yves Pidoux
Charles-F. Pochon (*cfp*)
Anne Rivier
Albert Tille (*at*)
Composition et maquette:
Françoise Gavillet, Claude Pahud,
Géraldine Savary
Secrétariat: Murielle Gay-Crosier
Administrateur délégué: Luc Thévenoz
Impression:
Imprimerie des Arts et Métiers SA,
Abonnement annuel: 90 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