Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 40 (2003)
Heft: 1543

Artikel: Réforme de l'administration : un projet politique
Autor: Delley, Jean-Daniel
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1021186

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: 01.07.2025

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

Un projet politique

En 1994, *Domaine Public* publiait une série d'articles consacrés à la nouvelle gestion publique, inspirés du livre de David Osborne et Ted Gaebler *Reinventing Government*. Dans la foulée, il éditait cette série, revue et augmentée, sous forme de brochure diffusée à 4000 exemplaires et organisait deux soirées de débats à Genève et Lausanne, suivies par un public nombreux.

Nous voulions décrisper un débat, à notre sens stérile, entre une droite obnubilée par le marché et une gauche béatement étatiste. A gauche précisément, certains nous reprochent encore cette initiative, convaincus que toute réforme de l'Etat et de son administration cache un complot néo-libéral.

A l'exception du Valais, ce qu'on désigne communément par «nouvelle gestion publique» n'a eu que peu d'impact en Suisse romande. En Suisse alémanique par contre, de nombreux cantons et communes ont tenté l'expérience, et, dans une certaine mesure, la Confédération. Le temps est venu de tirer un premier bilan sur la base des évaluations auxquelles ces expériences ont été soumises.

La nouvelle gestion publique (NGP) - en allemand WOV ou WIF pour *Wirkungorientierte Verwaltungsführung* - ne se réfère pas à un modèle unique qu'il s'agirait simplement de mettre en œuvre. En Suisse, les collectivités publiques ont suivi une démarche empirique, certaines comme Zurich avec la volonté d'une réforme globale, d'autres en expérimentant d'abord la réforme dans certains services pilote avant de décider de son extension. Néanmoins, malgré leurs différences, toutes ces expériences présentent un certain nombre de traits communs:

- Une gestion administrative plus orientée vers des objectifs et des effets attendus.
- Une séparation claire entre les niveaux stratégique et opérationnel.
- Le contrat de prestations, le budget global et le *controlling* comme instruments de conduite de l'administration.
- Une action administrative plus proche des bénéficiaires, appelés parfois «clients».

Des nombreuses évaluations réalisées, on peut tirer les enseignements suivants.

Des prestations de meilleure qualité

Contrairement à certaines craintes exprimées initialement, la NGP n'a pas conduit à une réduction des prestations. Ce résultat n'est guère étonnant dans la mesure où la réforme n'a jamais eu comme objectif des économies budgétaires mais une amélioration de l'efficacité administrative. Bien au contraire, on a pu observer une amélioration de la qualité des prestations fournies et des processus de décision plus rapides. Grâce aux indicateurs de prestations et à la vérité des coûts, l'action administrative a gagné en transparence, ce qui a facilité le travail des instances de surveillance.

A l'évidence, la NGP a déployé des effets positifs surtout au niveau opérationnel, à savoir dans les départements et les services. Grâce aux indicateurs de qualité et de quantité, à l'imputation des coûts effectifs et au budget global, l'administration est plus consciente de la nature et du prix de ses prestations et dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter son action aux objectifs qui lui sont assignés. Cette transparence et cette autonomie sont appréciées par le personnel.

Réformer les institutions politiques

Par contre les évaluations révèlent des problèmes de délimitation de compétences entre le gouvernement et le parlement tout comme entre le collège exécutif et les différents départements. La NGP ne peut se limiter à une réforme administrative au sens étroit du terme. Si l'on veut éviter un déplacement de pouvoir vers une administration plus professionnelle, il est indispensable de réformer également les instances politiques. Au niveau parlementaire, les commissions de gestion, des finances et les différentes commissions spécialisées n'ont pas encore trouvé les modes adéquats de collaboration garantissant un contrôle efficace des mandats de prestations et des budgets globaux. Les députés, habitués à intervenir sur des points mineurs mais électoralement porteurs, doivent encore apprendre à concentrer leur attention sur la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés. Pour ce faire, ils doivent compter sur le soutien de services parlementaires spécialisés. L'adoption du budget annuel, peu avant qu'il n'entre en vigueur, n'offre que peu de possibilités de changement. D'où l'importance d'un plan pluriannuel intégrant les finances et le programme d'action. Ce plan implique une définition des priorités et une cohérence entre le catalogue des vœux et les moyens disponibles: plus question d'additionner les dépenses supplémentaires tout en prônant une baisse de la fiscalité.

La nouvelle gestion publique est un processus qui nécessite de constantes adaptations et qui implique un véritable changement de culture administrative.

Au niveau gouvernemental, les évaluations mettent le doigt sur la difficulté des exécutifs à adopter une vision collective de l'action publique. Les magistrats sont encore trop préoccupés par la gestion de leur département au détriment de l'action politique et administrative gouvernementale.

Si, grâce à la NGP, les administrations acquièrent une meilleure connaissance de leurs coûts et de leurs prestations, on est encore loin de pouvoir saisir l'essentiel, à savoir les effets de l'action publique. A cet égard, le niveau de satisfaction des bénéficiaires ne constitue qu'un des indicateurs pertinents pour juger de l'efficacité de l'administration.

La NGP est un processus qui nécessite de constantes adaptations et qui implique un véritable changement de culture administrative. Mais d'ores et déjà on peut observer que la prise en compte de l'efficacité et de l'efficience d'une tâche publique conduit à s'interroger sur la pertinence de cette tâche et à favoriser le débat sur les priorités de l'action publique. En ce sens, la NGP est, bien plus qu'un nouvel avatar technocratique, un projet véritablement politique. *jd*