Courrier

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **40 (2003)**

Heft 1545

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La réforme de l'administration en quête d'un souffle nouveau

Domaine Public ayant commencé de tirer un bilan -mi-figue mi-raisin - de la Nouvelle gestion publique (NGP), essayons d'aller plus loin à partir de l'expérience vaudoise. Car si la NGP n'a pas répondu à toutes les attentes, il y a de bonnes raisons!

1. Rappelons que, parallèlement à des expériences lancées sans visées a priori d'économies (ex: Service vétérinaire), Charles Favre, ancien ministre des finances, s'était engagé dans l'élaboration d'un contrat de prestation au Service de la formation professionnelle pour y réaliser six millions d'économie: la NGP a parfois servi d'ersatz d'Orchidée…

2. Avant le début des expériences pilote, les valeurs exprimées par les tenants de la NGP « made in Vaud » n'étaient souvent qu'un copier coller de celles du privé: motivation par le salaire au mérite, mise en situation plus ou moins artificielle de concurrence ou pseudo-privatisation… Alors qu'il aurait fallu approfondir et matérialiser des approches spécifiques pour les services publics, telles que celles « d'efficacité sociale ».

3. Au-delà de ces biais grossiers, on peut observer que la modernisation de l'Etat devait être portée par une équipe spécialisée, censée appuyer l'ensemble des Services. Cette approche était d'autant plus nécessaire que la NGP ébranlait des styles de gestions centenaires et impliquait un grand investissement initial (ex: établissement de cahiers des charges, liste des missions et des processus de travail…). Or les chefs de départements ont purement laissé cette équipe à elle-même, et son responsable n'a pas su affirmer son leadership.

4. Pour ce qui était de l'idée de mieux distinguer le stratégique de l'opérationnel, un intéressant Décret fut voté pour la période 1998-2003. Il a permis l'avènement d'une convention d'objectifs à l'UNIL, d'un plan pluriannuel stratégique de développement aux Hospices, et des contrats de prestations. Mais il est à craindre qu'au fond, rien n'ait changé dans la répartition des rôles entre le Grand Conseil et le Conseil d'Etat: ce sont toujours les contrôles de la commission de gestion et de celle des finances, qui prévalent; l'efficacité des politiques publiques n'est toujours pas évaluée, et le parlement a toujours aussi peu pris sur l'orientation de celles-ci. Du reste, la commission spécialisée mise en place à l'époque a été dissoute et ne pourra même pas tirer le bilan promis du Décret: enterrée dans l'incompréhension des enjeux et l'indifférence générale!

5. La réflexion initiale, qui a coûté beaucoup d'énergie (cf. point 3), a été très utile à la direction des Services, elle a fonctionné comme un audit interne, amélioré la rigueur de gestion, conduit à penser davantage aux bénéficiaires des prestations, obligés à chercher des critères de qualité de celles-ci. Mais le peu de franchises laissées aux Services, l'étranglement budgétaire et le climat général délétère ont lassé les plus volontaristes.

Pourtant, si la NGP vaudoise peut donner l'impression d'avoir fait long feu, je crois qu'elle a fait évoluer les esprits et que l'administration serait prête à en retenir quelques bons principes: l'idée de transparence et de comparaisons (benchmarking), le « rendre compte » et l'autoévaluation, portant à la fois sur les performances et sur les moyens engagés, les démarches qualité et le souci de l'ergonomie, le développement de visions stratégiques, dans une logique de projets dépassant le cloisonnement des Services. Au-delà des états-majors, il reste cependant difficile d'associer tant les collaborateurs de la « base » que les députés de milice dans cette dynamique.

Il y a dix ans, DP voyait dans la NGP un moyen de réinventer un Etat providence ployant sous son propre poids: face à la crise de confiance qui paralyse le canton, une NGP bien pensée resterait un moyen de sortir de l'ornière. Cependant, il faudrait pour cela dépasser l'approche par les instruments (ex: mis en place d'une comptabilité analytique) pour revenir au sens et à l'éthique indispensables si l'on veut relégitimer les notions d'Institution ou de Service public.

Philippe Martinet
Député Les Verts, membre de la défunte commission spécialisée de la modernisa-

CFF

Les marchands du temple

Les plus grandes gares de Suisse vont se transformer en centres commerciaux. Car si on ne peut pas acheter le secret bancaire - selon le slogan publicitaire qui accompagne le projet - le reste sera à disposition des voyageurs dans les *Railcity* du pays. La gare de Berne a été la première à inaugurer ce concept novateur réunissant commerces et services, voyage et shopping en un ensemble fonctionnel et cohérent sur quatre niveaux. La vie moderne a ses besoins. Le client est roi. Ce sont les directives du Conseil fédéral. Il faut pouvoir acheter n'importe où et n'importe quand. Passer sans encombre du quai aux étalages des magasins. La Confédération sait faire preuve de souplesse en dépit des réglementations locales. On peut consommer de six heures à vingt-quatre heures. Les autres gares visées par le projet sont déjà sur les rangs. Lausanne, Genève, Lucerne, Zurich, Winterthour et Bâle attendent leur tour. Pour la fin de 2004 ce sera chose faite.

Mais on regrettera un jour la tristesse sinistre de la gare de Vallorbe. Michel Bühler s'en plaignait amèrement. Il accusait le néolibéralisme. Peut-être. D'un autre côté l'abandon, dont elle souffre, est son seul salut. Tenue à l'écart de la modernisation marchande, elle va survivre. Lieu véritable, où l'on reconnaît la fonction et les symboles. Les trains s'arrêtent, on monte et on descend. C'est tout. Alors que le va-et-vient anonyme, abondant et circulaire, ignore le vertige du départ, l'émotion des adieux, la jubilation des retrouvailles sans obligation d'achat. Heureusement les zonards, les paresseux, les sans domicile fixe, les retraités, les clochards, les ivrognes, les fous et les enfants jouent toujours à cache-cache malgré les caméras de surveillance. La sécurité est primordiale. Le risque zéro est à l'ordre du jour. Une gare dangereuse est une mauvaise affaire. Et *Railcity* veille. *md*

www.railcity.ch