

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 37 (2000)  
**Heft:** (1)

**Artikel:** Certains expérimentent, alors que d'autres évaluent déjà  
**Autor:** Savary, Géraldine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1026221>

### **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:** 04.04.2026

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

# Certains 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.*

**L**UNDI 29 NOVEMBRE 1999, 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.

Facile de critiquer, bien sûr. La volonté du gouvernement de moderniser l'administration est louable. Louable aussi 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'ambitueuses 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

## Le cas valaisan

**L**E 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 législatif. Le processus de modernisation du Parlement valaisan est en cours. Le Grand Conseil examine en ce moment un projet de réforme qui prévoit notamment la création d'un service parlementaire, la réorganisation du système des commissions; celle-ci verrait la création d'une commission de controlling et de commissions thématiques, ayant pour charge d'évaluer la mission légale, la planification des objectifs, de contrôler les effets et les résultats dans leur domaine et de faire des propositions 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 compétitivité 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.

gs

# que d'autres évaluent déjà

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

## 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 informatiques, 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. gs

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 respon-

sable 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

## Domaine Public, c'est...

- 2600 lectrices et lecteurs qui font vivre le journal.
- Un hebdomadaire d'information qui vit sans publicité, ni sponsor ou financement occulte.
- Un journal rédigé par des bénévoles, sous la responsabilité d'une rédactrice permanente, engagée à 80 %.
- Un espace de débat, de réflexion, de commentaires sur l'actualité politique suisse.
- Un journal d'information qui survit depuis 37 ans.
- Un hebdomadaire qui, sans être affilié au parti socialiste défend des positions réformistes.

## Celles et ceux qui collaborent:

Rédacteur responsable: Jean-Daniel Delley (jd)

Rédaction: Géraldine Savary (gs)

Collaborent: Eric Baier (eb); Claude Bossy (cb); François Brutsch (fb); Gérard Escher (ge); Jean-Claude Favez (jcf); André Gavillet (ag); Jacques Guyaz (jg); Pierre Imhof (pi); Yvette Jaggi (yj); Daniel Marco (dm); Jérôme Meizoz; Roger Nordmann (rn); Charles-F. Pochon (cfp); Anne Rivier; Albert Tille (at)

Composition et maquette: Françoise Gavillet, Géraldine Savary

Responsable administrative: Murielle Gay-Crosier