

Zeitschrift: Femmes suisses et le Mouvement féministe : organe officiel des informations de l'Alliance de Sociétés Féminines Suisses

Herausgeber: Alliance de Sociétés Féminines Suisses

Band: 84 (1996)

Heft: 5

Artikel: La nouvelle gestion publique : ni barbare, ni révolutionnaire

Autor: sk

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-280966>

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: 13.01.2026

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

souci de promotion des femmes au fond du panier des préoccupations des chefs d'entreprise».

C'est donc bien sur les freins qu'il faut agir: «Les choses ne vont pas mieux par chance, elles vont mieux parce que l'on change. Les femmes doivent d'abord être convaincues de leurs propres valeurs et faire en sorte de les faire prospérer», explique cette cheffe d'entreprise. Non sans conclure que la formation est l'une des clés maîtresses pour l'avenir de la femme dans le monde du travail.

Des gens payés à la mission

Une autre évolution importante de ces prochaines années pourrait avoir des conséquences non négligeables sur la vie des hommes et des femmes. Le temps ne sera plus forcément la mesure du travail accompli. Les gens ne seront plus payés à l'heure, mais à la mission, à la tâche réalisée. Interrogée par *Femmes suisses* il y a quelques mois, Yvonne Sala, responsable du personnel chez IBM, y voyait un espoir pour les femmes. Celui d'une conciliation entre vie professionnelle et familiale par une possibilité d'organisation personnelle. Elle voyait, dans la télématique, une possibilité de travailler à domicile tout en gérant mieux son temps, donc l'opportunité d'une nouvelle répartition des tâches non rémunérées au sein du couple. Pour Marion Gétaz, cette évolution représente au contraire un danger. L'économie veut à n'importe quel prix des gens performants et productifs. La concurrence engendrée par des gens payés au mérite ou à la performance se traduirait par une augmentation de travail. Ainsi chaque conjoint verrait son volume de travail augmenter, ce qui ne résoudrait pas le problème du partage des tâches. Une société qui ne serait composée que de peu de personnes qui travaillent beaucoup et de beaucoup de personnes qui, elles, n'ont pas de travail, n'est pas une formule viable. Il y a donc là un monde à réinventer et, qui sait, un challenge pour les femmes.

Sylviane Klein

LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

De plus en plus à la mode, la Nouvelle gestion publique est-elle une chance pour les femmes? Ce qui est certain, c'est qu'elle cadre assez bien avec leur vécu.

New Public Management. Le seul fait d'entendre ces trois mots, je l'avoue, suffisait à m'horripiler. J'y voyais déjà nombre de consultants-charlatans moyenâgeux se pencher sur ce grand malade qu'est l'Etat et décréter que seule une vision économique - donc ultra-libérale - pouvait venir à bout d'une maladie devenue endémique. Il m'a donc fallu une bonne dose de volonté pour me plonger au cœur du problème: la nouvelle gestion publi-que (NGP). Un nouveau modèle d'administration où les femmes, paraît-il, se sentent comme des poissons dans l'eau.

Une alternative intéressante

Au début des années 90 en Suisse, nul ne prenait au sérieux cette nouvelle mode importée du pays des Macdos et du coca. De grandes villes européennes en avaient pourtant déjà testé avec succès l'efficacité. L'idée est simple: les méthodes modernes de gestion qui s'appliquent si bien aux entreprises du secteur privé doivent être adaptées à la gestion des services publics. Mais pas question de confondre privatisation et nouvelle gestion publique. «*Les déficits budgétaires et l'endettement des collectivités publiques conduisent à un dilemme politique classique: procéder à des économies en réduisant les prestations ou augmenter les impôts afin de maintenir les prestations. Un dilemme fréquemment résolu par un compromis boiteux qui consiste à combiner les deux solutions (...) sans remettre en question le fonctionnement de l'Etat*», écrivait Jean-Daniel Delley*, ardent défenseur de la nouvelle gestion publique, une alternative intéressante entre ceux qui débattent sans fin sur les bienfaits du libéralisme et ceux qui crient au scandale du démantèlement de l'Etat.

Est-ce un hasard si la Ville de Berne est la première à envisager d'expérimenter la NGP dans certains secteurs de son administration? Et si la naissance de ce projet coïncide avec l'élection en mai 1993 du premier exécutif suisse à majorité féminine? Les femmes font-elles moins de résistance passive que les hommes à toute idée de changement? Toujours est-il que c'est bien à Berne que trois secteurs de l'administration communale jouent les cobayes pour tester ce nouveau type de gestion: les services de la jeunesse, du feu et de la voirie. Le principe en est simple: les bénéficiaires de prestations deviennent des clients et comme tels doivent être satisfaits par la qualité des services rendus; le service concerné reçoit une enveloppe budgétaire qu'il gère en fonction des besoins réels. Le gaspillage diminue. Les autorités sont amenées à dégager des priorités politiques de l'action publique, à

La nouvelle gestion publique en 10 points

Nouvelle gestion publique ne signifie pas libéralisme à outrance, mais adaptation des méthodes modernes de management aux administrations publiques.

- Priorités aux objectifs et non aux prestations
- Viser l'obtention de résultats
- Satisfaire les usagers
- Rechercher la qualité
- Gagner de l'argent, pas seulement le dépenser
- Prévenir plutôt que guérir
- Penser long terme
- Moins de hiérarchie, plus de participation
- Prestations en concurrence avec le secteur privé
- Accepter que les autorités perdent une partie de leur pouvoir au profit des usagers.

Source: Osborne/Gaesler: *Reinventing Government*, New York, 1993, Plume Book, Domaine public, tiré à part, 1994

QUE : NI BARBARE, NI RÉVOLUTIONNAIRE

définir les buts exprimés par l'intérêt collectif, à contrôler les résultats obtenus et à répartir les ressources budgétaires. C'est à l'administration elle-même qu'incombe le soin de délivrer des prestations de qualité au meilleur coût.

Ville de Neuchâtel était l'une des dix villes dans le monde retenues par la fondation allemande. Elle est, avec Saint-Gall, l'une des rares communes suisses à être sortie des chiffres rouges.

Lorsque la socialiste Monika Dusong reprend le dicastère des finances de la Ville, Neuchâtel est dans une situation financière extrêmement critique. Son déficit s'accroît d'année en année. Elle décide de prendre la situation en main de manière énergique, mais avec un sens de la transparence et des relations humaines exceptionnel - et peut-être propre aux femmes.

Si le Comité international de la fondation avait sélectionné Neuchâtel, ce n'était pas pour ses réformes - elles n'étaient pas spectaculaires - mais pour l'esprit remarquable de dialogue et de concertation avec lequel toute cette opération avait été conduite, tant avec les partis politiques qu'avec la population.

Saisir l'occasion

Presque à la même époque, le canton de Lucerne se jette à l'eau. Ses responsables veulent sortir de «l'irresponsabilité organisée» d'une administration ligotée par ses budgets contraignants et ses rigidités hiérarchiques.

Une aventure qui semble destinée au succès puisque, après les trois services pilotes qui ont tenté l'expérience en 1994, ce ne sont pas moins de vingt-cinq services qui s'annoncent partants cette année.

Le don de la concertation

Autre aventure, neuchâteloise celle-ci. La fondation allemande Bertelsmann offre chaque année 300 000 marks à l'institution qui ouvre une voie intéressante pour résoudre un problème de société particulier. Préoccupée par les déficits grandissants des collectivités publiques, elle avait décidé en 1993 d'examiner ce qui faisait le succès des municipalités capables d'être performantes sans léser le contrôle démocratique. La

En quoi ces nouvelles directions données à la gestion des communautés peuvent-elles être favorables aux femmes? Dépassant largement le secteur privé, les administrations publiques leur ont fait une place de plus en plus large ces dernières décennies. Alors que les entreprises privées ne s'intéressent au travail féminin que s'il est susceptible d'apporter une meilleure rentabilité, les collectivités publiques sont conscientes du rôle qu'elles ont à jouer pour promouvoir les femmes à tous les échelons du monde du travail. Elles sont les premières prêtes à développer, dans la mesure de leurs moyens, des structures qui leur permettent d'adapter vie familiale et vie professionnelle. Dans l'ensemble, plus il y a de cadres féminins, plus cela aura un effet positif sur les conditions de travail des autres femmes.

Or les femmes, en général, se sentent plus à l'aise dans cette nouvelle approche de la gestion des services publics. Moins désécurisées que leurs collègues masculins, formés -

on le voit à l'armée - à fonctionner dans un cadre rigide, elles s'adaptent mieux à des situations nouvelles. Elles ont donc de fortes chances d'accéder à des postes-clés si elles acceptent de concurrencer avec succès leurs collègues masculins lorsqu'il s'agit de trouver «the right human for the right place». (sk)

*L'auteure de cet article s'est largement inspirée des nombreux articles traitant de cette question signés Sabine Estier dans le *Journal de Genève et Gazette de Lausanne*, ainsi que de l'essai rédigé pour *Domaine public* par Jean-Daniel Delley.

Intéresser les jeunes et les femmes

Stenlose, petite commune danoise de 12600 habitants. Lorsque ses dirigeants décident en 1992 de tester un nouveau mode de gestion, ils commencent par une école, deux garderies et la maison pour personnes âgées. Les réticences étaient nombreuses. Au lieu des 13 lignes budgétaires qui définissent, à la couronne près, combien doit être dépensé pour le nettoyage, l'électricité, la formation, etc., les quatre établissements ont reçu une enveloppe budgétaire. Libre à eux d'affecter leurs ressources, de ne pas dépenser entièrement leur budget et de reporter les économies sur l'année suivante. Résultat concluant. Dès janvier 1995, toute la commune s'est mise au diapason de cette nouvelle conception de la gestion publique.

Autre résultat, ces réformes ont stimulé la démocratie qui voyait depuis de nombreuses années une baisse inquiétante du taux de participation aux élections. Le profil-type des candidats correspondait invariablement à un homme de 50 à 60 ans, fonctionnaire.

Aux élections de 1993, la participation s'est accrue de 20%. Mieux, le nombre de jeunes et de femmes qui se sont portés candidats a été en nette augmentation.

La participation concrète aux destinées des établissements est sans doute un moyen de contrer la sous-représentation des femmes dans les instances politiques. (sk)