

Date de dépôt: 21 février 2007

Messagerie

Réponse du Conseil d'Etat

**à l'interpellation urgente écrite de Mme Véronique Pürro :
Nouveau découpage des départements et série de réformes : le
Conseil d'Etat est-il conscient des conséquences pour certains
cadres. (Question 1)**

Mesdames et
Messieurs les députés,

En date du 25 janvier 2007, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une interpellation urgente écrite qui a la teneur suivante :

Dès son élection, le Conseil d'Etat s'est engagé sur la voie des réformes ; les Départements ont été remodelés, de nombreux projets de réformes transversales ont été lancés et des mesures pour rétablir l'équilibre budgétaire ont été présentées.

Si nous pouvons saluer cette nouvelle dynamique, nous sommes inquiets des conséquences de ces nombreux chantiers, en particulier sur certains cadres de l'administration.

En effet, les découpages des Départements et les réorganisations qui en découlent ont surchargé de nombreux collaborateurs, changé certains cahiers des charges, voire laissé quelques responsables sur le carreau.

Les réformes transversales et les mesures présentées ont épuisé de nombreux cadres, quelques uns d'entre eux n'ont pas hésité à quitter l'administration, songent à le faire ou sont en congé maladie de longue durée.

Cette situation est inquiétante, d'autant plus que l'Etat a besoin de cadres compétents, expérimentés et motivés pour relever les défis posés.

Question :

Le Conseil d'Etat peut-il nous dire quelles mesures d'accompagnement ont été mises en place pour accompagner 1) le remodelage des Départements, 2) les réformes transversales, et 3) les autres mesures proposées dans les deux plans ?

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

Ainsi qu'il l'a souligné dans son discours de Saint-Pierre, le Conseil d'Etat veut instaurer une nouvelle manière de gouverner ensemble, en appliquant systématiquement une approche décloisonnée, transversale et globale, c'est-à-dire en privilégiant l'action du gouvernement par rapport à celle des départements. En somme, il s'agit d'opérer l'indispensable modernisation de l'organisation de notre administration publique, pour la mettre mieux en phase avec les attentes et les exigences de la société d'aujourd'hui.

C'est dans ce contexte que les état-majors des sept départements ont été regroupés dans la rue de l'Hôtel-de-Ville durant les premiers mois de l'année 2006. C'est dans ce cadre également que s'inscrivent les travaux visant à améliorer la cohérence de l'organisation de l'Etat, qui passe en particulier par une distinction claire entre la partie opérationnelle - incarnée par les directions et directions générales - et la partie stratégique - concentrée au sein des état-majors que forment les secrétariats généraux.

Cet objectif s'est traduit, courant 2006, par d'importantes réflexions sur la simplification et l'harmonisation des organigrammes et sur un certain nombre de redéfinitions des rôles et missions. Ce chantier, bien avancé, se poursuit en 2007. S'il a pu être conduit de manière efficace, c'est naturellement grâce à l'implication étroite des cadres de l'administration, qui ont été entièrement associés au processus d'évolution et y ont investi d'importants et fructueux efforts. Le Conseil d'Etat a déjà exprimé, en diverses occasions, sa reconnaissance envers tous les collaborateurs impliqués, et en particulier envers les cadres occupant des fonctions élevées. Leurs compétences, leurs connaissances de l'administration, leur force de proposition et leur puissance de travail ont constitué le prérequis indispensable au bon avancement de ces réformes.

S'il reconnaît volontiers ces efforts et cet engagement, le Conseil d'Etat estime au demeurant que ces qualités sont fondamentalement celles que l'on est en droit d'attendre de la part de cadres supérieurs. L'implication active et créative du "management" dans le processus de changement est non seulement une évidence qui s'impose d'elle-même, mais elle est également de

nature à valoriser la fonction d'encadrement et à lui conférer tout ce qui fait son sens.

L'exercice n'est certes pas indolore. La fatigue existe, la pression est indéniable - celle du calendrier, celle qui découle inévitablement de tout mouvement de rupture avec un ordre établi, celle qui résulte de l'accumulation de tâches courantes et extraordinaires. Sur ces aspects, le Conseil d'Etat s'est toujours montré à l'écoute. Mais il compte avant tout sur la motivation que doit susciter, particulièrement chez les "managers" de l'administration, son ambitieux projet visant à moderniser durablement l'Etat et son organisation et à répondre ainsi aux attentes légitimes de nos concitoyens tout en créant, in fine, un cadre de travail optimal dans lequel l'administration - ses cadres, ses employé-e-s - pourra exercer son activité et accomplir ses missions dans les meilleures conditions.

L'accompagnement au changement se situe d'abord au niveau du collège des secrétaires généraux, qui se réunit de manière régulière et intensive afin de mettre en œuvre les réformes et d'en suivre le processus d'application. L'examen global des organigrammes est bien avancé au niveau de ce collège et plusieurs départements ont d'ores et déjà introduit des modifications remarquables dans leur organisation, qui seront commentées dans le Rapport de gestion du Conseil d'Etat.

Plus généralement, l'ensemble des objectifs contenus dans les deux plans de mesures du Conseil d'Etat sont traités au sein de groupes de travail qui sont chargés de les analyser et d'apporter des réponses à chaque mesure en adoptant une approche décloisonnée, transversale et globale tout en tenant compte des spécificités départementales.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte de la présente réponse.

AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :
Robert Hensler

Le président :
Charles Beer