

# « Nos politiques sont davantage dans le contrôle que dans la confiance »



## Gestion communale

**Prises entre les injonctions politiques et les critiques citoyennes, les administrations communales peinent à recruter. Sans être alarmant, le constat montre un secteur ayant perdu de sa superbe.**

Noémie Desarzens

[ndesarzens@riviera-chablais.ch](mailto:ndesarzens@riviera-chablais.ch)

Démissions ou arrêts maladie, Vevey peine à renouveler ses hauts fonctionnaires (voir notre édition du 27 novembre 2024). Une difficulté qui met en lumière une situation similaire et répandue dans plusieurs Communes romandes.

S'agissant de l'absence de certains chefs de service au sein de l'administration veveysanne, la municipale Gabriela Kämpf avait alors relevé qu'il s'agissait «d'une fonction sensible, exposée», située «entre le marteau et l'enclume, entre une pression politique et un engagement complexe des ressources».

Ces postes, autrefois convoités pour leur stabilité et leur aura sociale, ne semblent plus faire rêver aujourd'hui. Mais qu'est-ce qui cloche dans la fonction

publique?

Expert en management public à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), le professeur David Giaque livre des éléments de compréhension, entre atmosphère globale délétère et pressions accrues à l'interne des administrations.

### Comment expliquer cette difficulté dans le secteur public ?

– La complexité du public explique la perte d'attractivité de ces emplois. Sans mentionner que le salaire dans le secteur privé est bien plus intéressant, notamment pour les postes à responsabilité. Parfois, il n'y a pas de comparaison possible. Ce n'est donc pas par intérêt pécunier que les personnes s'investissent, mais pour l'attrait de la mise en œuvre des politiques publiques et l'engagement auprès de la collectivité.

**Outre l'aspect financier, c'est un poste très exposé qui peut en refroidir plus d'un...**

– Effectivement. Citoyens, politiques, groupes de pression: un nombre colossal d'acteurs sait mieux que vous

comment faire votre travail. Et il y a une multitude de parties prenantes qui, potentiellement, peuvent chacune avoir un impact sur votre activité.

### La pénibilité de ce type de poste rebute-t-elle donc les nouveaux candidats ?

– Imaginez: les moindres faits et gestes des Municipalités font les gros titres dans la presse. Il faut comprendre que les hauts fonctionnaires et les membres des Exécutifs sont scrutés de très près. Sans oublier que les contraintes ont augmenté et les ressources pour y faire face, elles, ont tendance à diminuer. Cet ensemble de facteurs crée un climat délétère. Qui plus est, nous sommes dans une conjoncture de quasi plein-emploi (ndlr: 4% de chômage, chiffre de novembre 2024), ce qui ne facilite pas le travail des organes publics au moment de recruter et met d'autant plus en exergue leur manque d'attractivité.

### Mais comment résister à toute cette pression quand on est cadre pour une Commune ?

– Un chef de service ou un membre d'un Exécutif ne doit pas seulement être un spécialiste. Le nombre de compétences pour ces postes de responsable a augmenté de manière extrêmement sensible. La gestion d'équipe est essentielle. La durée de vie d'un manager public dépend aussi de la capacité de son chef hiérarchique – soit un politique membre de l'Exécutif – de gérer des équipes. Force est de constater que les politiques sont souvent en place sans avoir la moindre compétence en leadership.

### Quelles sont les conséquences d'une mauvaise gestion ?

– Les Exécutifs essaient de s'entourer de personnes

loyales. Or, c'est dangereux, car la loyauté prime trop souvent sur les compétences. C'est un phénomène que l'on observe partout, du Conseil d'État au législatif communal.

### Qu'est-ce que cela révèle de nos élus ?

– Nos politiques sont davantage dans le contrôle que dans la confiance. C'est une problématique qui se répercute sur toute la chaîne. Le manque d'humilité de nos politiques pose peut-être un problème, car il faut se rappeler qu'ils sont au service du développement stratégique d'une Commune. Or, le système de délégation actuel se transforme en un système de contrôle. Cela débouche sur une crise de confiance à tous les échelons.

### Est-ce que cela provoque une baisse de vocation ?

– Je ne crois pas, car énormément de jeunes s'intéressent au service public. Notre Master en politique et management publics fonctionne d'ailleurs très bien. Nous sommes surtout confrontés à un problème de reconnaissance, qui est un phénomène global. Il faut y ajouter un univers bureaucratique très hiérarchisé, où les rapports humains sont parfois d'une violence terrible.

### Par où commencer pour inverser la tendance ?

– Il faut que les politiques apprennent leur métier de gestionnaire. Sans devoir suivre un cursus obligatoire, ils pourraient compléter leurs compétences avec une formation en gestion d'équipe. Il faut également se rappeler que les administrations publiques peuvent fonctionner aussi sans politique à leur tête. Si nos élus comprennent cela, ils peuvent s'appuyer sur l'expertise de leur administration, sans tenter de la contrôler et faire du micro-management.

## Faute de relève, il rempile par « volonté civique de rendre service »

Si l'engagement au service du bien commun est porteur de sens, l'environnement au sein des collectivités publiques, les pressions politiques et la complexité accrue des dossiers communaux sont parfois rédhibitoires. Une difficulté pour des petites Communes qui ne trouvent plus d'élus en suffisance, voire se retrouvent sans pilotes à leur tête. Le cas de Collonges, où deux citoyens ont été «élus malgré eux» en octobre, a particulièrement fait sensation dans la région.

Celui de Vérossaz est aussi éloquent, avec des difficultés à renouveler ses autorités depuis le début des années 2000. Pire: tout le Conseil municipal a démissionné en bloc au printemps 2024. Ancien conseiller communal (Exécutif) à Vérossaz, Gilles Donadello s'est mis à disposition du mouvement citoyen qui a présenté l'unique liste déposée dans son village en août dernier.

Résultat: depuis ce 1<sup>er</sup> janvier, il endosse à nouveau le costume de président de Commune. «Il a été plus facile de trouver des personnes désireuses de s'engager à l'Exécutif avec le système majoritaire et non proportionnel, analyse-t-il. Les gens n'ont plus envie de s'afficher sous une étiquette partisane.»

Pour ce retraité, les difficultés auxquelles sont confrontés les Exécutifs sont multiples. Il mentionne néanmoins l'incompatibilité de mener conjointement une vie professionnelle avec les exigences d'un engagement politique ou citoyen. «Les critiques sont toujours plus nombreuses, ajoute-t-il. Sans parler du manque de reconnaissance à l'égard des élus et de leur travail.»

Autre point d'achoppement pour cet ancien président PDC de Vérossaz entre 2004 et 2008, le regard des citoyens. «La population doit faire preuve de mansuétude, car les autorités font souvent du mieux qu'elles peuvent. L'engagement politique, c'est avant tout une volonté civique de rendre service.»

Selon lui, une meilleure rémunération de l'engagement politique doit aussi être explorée. «Il devient de plus en plus difficile de demander à une personne de baisser son taux d'activité et qu'elle s'y retrouve au niveau pécunier.»



David Giaque

DR



Président de Commune à Vérossaz, Gilles Donadello appelle à davantage d'indulgence des citoyens envers leurs autorités.

DR