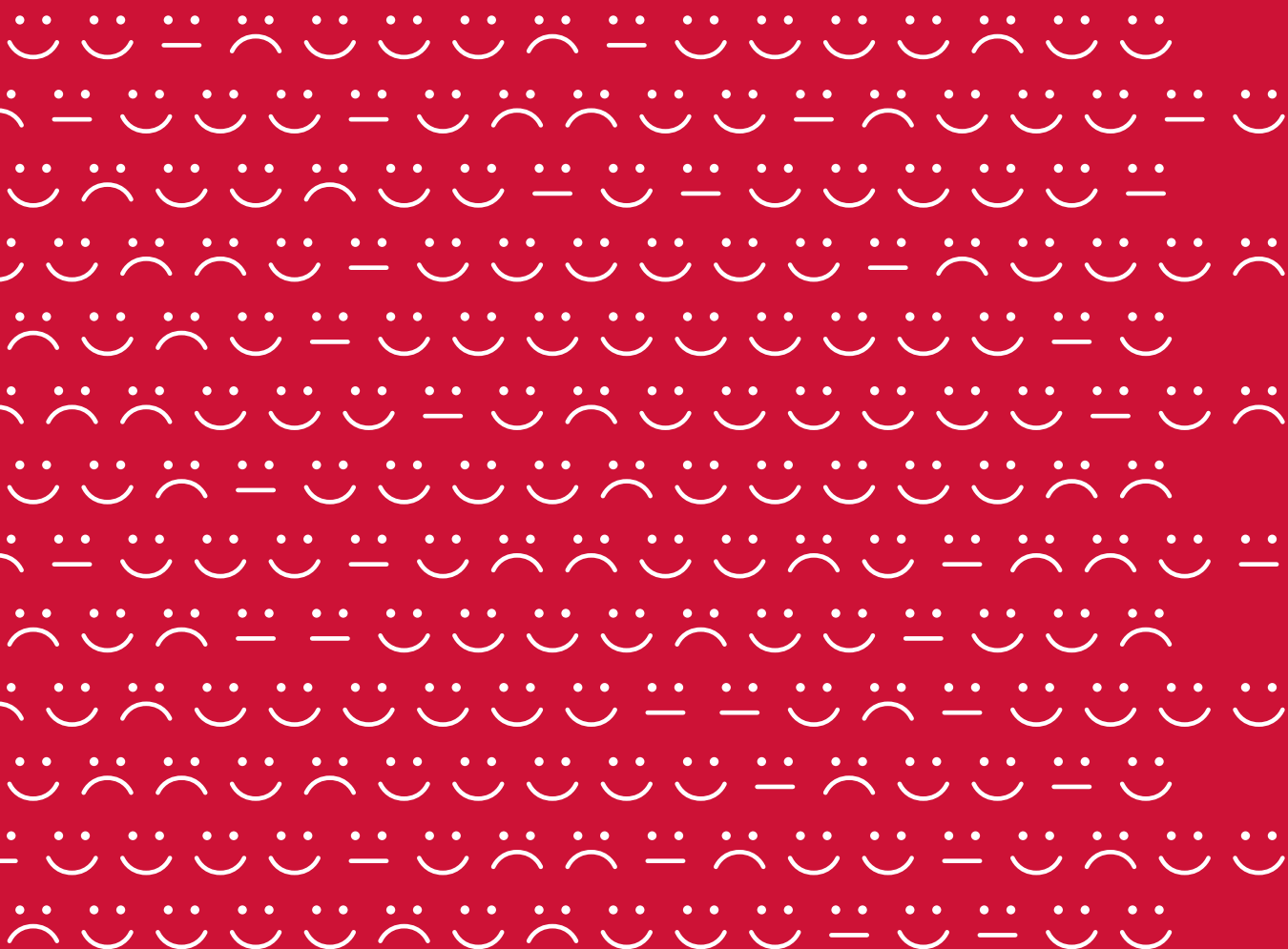


Enquête administrative du staatslabor



– Les administrations suisses vues
par leurs collaborateurs



Enquête administrative du staatslabor
– Les administrations suisses vues par leurs collaborateurs



Mandant : staatslabor
Bundesgasse 16
8011 Berne
hello@staatslabor
031 539 18 59

Mandataire : Sotomo
Binzstrasse 23
8045 Zurich

En collaboration avec : Société suisse des sciences administratives (SSSA)

Auteurs : Lisa Frisch, Elia Heer, Michael Hermann, Maximilian Stern

Préface

La Suisse et ses administrations entretiennent une relation particulière. Nous sommes fiers de ne pas connaître le statut de fonctionnaire, mais on dit des administrations qu'elles ont plus de pouvoir que le gouvernement. Nous nous targuons d'un faible taux de dépenses publiques, mais nous nous offrons, pour 9 millions d'habitants, 26 administrations cantonales et 2100 administrations communales en plus de l'administration fédérale. Nous sommes sceptiques à l'égard des administrations qui collectent des données, mais nous avons des exigences élevées en matière de qualité de leurs prestations.

Depuis près de dix ans, staatslabor aide le secteur public à relever les défis actuels. Forts de cette expérience, nous sommes convaincus que la relation apparemment contradictoire des Suisses avec leurs administrations est l'expression d'une relation différenciée et de considérations politiques mûrement réfléchies.

Cependant, nous observons actuellement des bouleversements géopolitiques, technologiques et sociaux qui sont plus rapides et plus profonds que beaucoup – au sein et en dehors des administrations – ne l'auraient prévu. Ce tournant donne également une nouvelle orientation au travail administratif. En tant que staatslabor, nous nous demandons comment les administrations suisses réagissent à cela. Agissent-elles avec encore plus de prudence qu'auparavant ou explorent-elles de nouvelles voies ? Minimisent-elles les risques ou trouvent-elles de nouvelles opportunités ? Font-elles preuve de courage ou la peur prend-elle le dessus ?

Pour trouver des réponses à ces questions, nous avons interrogé plus de 1500 collaborateurs du secteur public sur leur expérience. Il s'agit d'experts internes, à la fois critiques et bienveillants, qui fournissent non seulement des réponses, mais mettent également à disposition une base de données. Grâce à celle-ci, staatslabor pourra continuer à soutenir la Confédération, les cantons, les villes et les communes de manière ciblée et fondée sur des preuves fiables.

Bonne lecture !



Alenka Bonnard, co-founder



Maximilian Stern, Vizepräsident

1	À propos de cette étude	4
2	Les principaux atouts des administrations	8
3	Les principaux défis pour les administrations	23
4	Recommandations d'action du staatslabor	50

Enquête administrative du staatslabor

À PROPOS DE CETTE ÉTUDE

Les administrations publiques suisses sont actuellement confrontées à des défis majeurs, et ce aux trois niveaux de l'État. Les changements technologiques, tels que l'intelligence artificielle et la numérisation, nécessitent des transformations profondes dans le travail administratif. Les nouvelles attentes et exigences de la population imposent des contraintes supplémentaires aux prestations des administrations. Le vieillissement de la population et le changement climatique nécessitent des adaptations fondamentales. En parallèle, les administrations sont soumises à une pression croissante dans le débat public et politique en raison des bouleversements géopolitiques et sociaux. Enfin, les difficultés financières constituent un défi pour de nombreuses administrations.

Dans quelle mesure les administrations publiques sont-elles préparées à s'adapter aux nouvelles réalités ? Et quelles sont les approches les plus appropriées pour relever les défis actuels ? Le staatslabor souhaite apporter une contribution constructive à ces questions. À cette fin, il a mené une enquête en collaboration avec Sotomo et avec le soutien de la Société suisse des sciences administratives (SSSA), dans le cadre de laquelle plus de 1000

employés de l'administration fédérale, cantonale et communale ont été interrogés. Le staatslabor est convaincu que l'avis des employés de l'administration est essentiel dans ces questions, car leur travail quotidien leur apporte une expérience directe et des connaissances pratiques. Leurs évaluations – par exemple sur la capacité d'innovation, l'orientation utilisateurs ou les processus de travail – sont précieuses pour préparer les administrations aux défis actuels et futurs.

Afin de mieux contextualiser les résultats, des employés du secteur privé ont également été interrogés. Certes, les tâches, les objectifs et les mécanismes d'incitation dans les administrations ne sont pas les mêmes que dans les entreprises et ne devraient pas l'être. Néanmoins, une comparaison entre les administrations et le secteur privé est instructive à bien des égards. En effet, dans la réalité quotidienne des employés, un poste dans l'administration est tout à fait comparable à un poste dans une moyenne ou grande entreprise privée. Malgré leurs structures importantes, leurs conditions-cadres complexes et leurs nombreux acteurs, les grandes entreprises privées et les administrations doivent sans cesse adapter leurs activités à de nouveaux besoins. Enfin, l'enquête a également interrogé des personnes indépendantes ou sans activité professionnelle. Tous les groupes de population étaient ainsi représentés et des questions ont pu être posées afin de mettre en lumière la perception des administrations par l'ensemble de la population. La conception de cette étude permet d'analyser les résultats de l'enquête menée auprès des employés de l'administration tant horizontalement (en comparaison avec d'autres groupes de salariés, en particulier ceux du secteur privé) que verticalement (entre différents niveaux de l'État). L'étude fournit ainsi des informations uniques sur la réalité administrative en Suisse.

Les résultats de l'enquête dressent un tableau contrasté : d'une part, les conditions de travail dans l'administration sont appréciées, notamment en ce qui concerne les salaires, l'ambiance de travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Sur ces points, elles sont à égalité avec les grandes entreprises privées. Les administrations disposent en outre d'une grande expertise technique. L'enquête montre également qu'une large pro-

portion de la population fait confiance au travail des administrations. Aujourd'hui, en Suisse, une réduction substantielle des moyens financiers des administrations ne recueillerait pas la majorité.

D'autre part, les collaborateurs reprochent aux administrations leurs hiérarchies rigides, leur manque de culture managériale, leurs processus bureaucratiques et leur incapacité à s'adapter aux défis actuels. Les utilisateurs des prestations des différents services administratifs sont rarement, voire jamais, consultés sur leurs besoins. L'efficacité des projets est également trop rarement évaluée. La collaboration avec d'autres organisations et acteurs, en particulier avec le monde scientifique, est jugée insuffisante par beaucoup.

Outre les résultats détaillés de l'enquête, le présent rapport contient une synthèse des principales conclusions ainsi que les recommandations d'action qui en découlent pour les administrations, formulées par le staatslabor.

MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été réalisée entre le 12 août et le 5 septembre 2025. Après nettoyage et vérification des données, les informations fournies par 2745 personnes ont pu être utilisées au total, dont 1599 personnes employées dans le secteur public – 1062 employés de l'administration publique et 537 employés dans le reste du secteur public (par exemple employés d'hôpitaux, de la poste, des CFF, etc.). 432 employés du secteur privé ont participé, dont 277 employés d'entreprises privées de taille moyenne ou grande (au moins 50 employés).

En raison du suréchantillonnage des employés administratifs et du fait que les participants à l'enquête se recrutent eux-mêmes (opt-in), la composition de l'échantillon n'est pas représentative de la population totale. Des méthodes de pondération statistique sont donc utilisées afin que l'échantillon corresponde aux principales caractéristiques sociodémographiques de la population. À cette fin, des critères de pondération sociodémographiques

Enquête administrative du staatslabor

(âge, sexe, niveau de formation), professionnels (secteur, type de contrat de travail) et politiques (comportement électoral) ont été pris en compte. Cette approche garantit une représentativité élevée pour la population résidante en Suisse. Dans l'échantillon global actuel, l'intervalle de confiance à 95 % (pour une part de 50 %) est de +/-2,1 points de pourcentage.

Les principaux atouts des administrations

Les administrations disposent d'une grande compétence technique

Les administrations suisses peuvent compter sur la grande compétence technique de leurs collaborateurs (fig. 1). 87 % des collaborateurs d'une administration publique estiment que leur service dispose de la compétence technique nécessaire pour accomplir ses tâches. Les employés de l'administration fédérale et des administrations cantonales indiquent particulièrement souvent que leur service dispose de la compétence technique, ce qui est moins souvent le cas dans les administrations municipales et communales.

Les conditions de travail et l'ambiance au travail sont jugées positives

Les conditions d'emploi dans l'administration sont généralement appréciées. Le salaire, la flexibilité, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et l'ambiance de travail dans l'administration sont très souvent jugés positifs (fig. 6). Plus des trois quarts des employés de l'administration interrogés déclarent se sentir valorisés sur leur lieu de travail (fig. 4).

Les conditions de travail semblent également être perçues positivement par les personnes extérieures au secteur. Six employés du secteur privé sur dix pourraient envisager d'accepter un em-

ploi dans le secteur public (fig. 9). Du point de vue des personnes actives dans le secteur privé, les arguments les plus convaincants en faveur d'un passage au secteur public sont la sécurité de l'emploi et le salaire (fig. 10).

Travailler au sein de l'administration fédérale est une activité porteuse de sens

La grande majorité des employés des administrations s'identifient fortement aux objectifs de leur employeur respectif (fig. 2) et sont fiers de leur travail (fig. 3). Cela concorde avec le fait que la pertinence du travail, ou la possibilité d'avoir un impact positif, a été un facteur déterminant dans le choix d'un emploi dans l'administration pour environ un tiers des personnes interrogées, soit neuf points de pourcentage de plus que chez les personnes travaillant dans une entreprise privée de taille moyenne ou grande (fig. 5). À l'inverse, un salaire attractif était moins souvent un facteur déterminant pour les employés de l'administration (20 %) que dans le secteur privé (28 %). Quatre employés de l'administration sur cinq se déclarent satisfaits de la pertinence de leur travail (fig. 7). Les activités au sein de l'administration fédérale sont particulièrement souvent considérées comme porteuses de sens. Il est toutefois remarquable que les employés du secteur privé et surtout du reste du secteur public (CFF, La Poste, hôpitaux ou autres) sont encore un peu plus souvent satisfaits de la pertinence de leur travail – même si, dans le cas des employés du secteur privé, l'une des raisons de leur grande satisfaction pourrait être qu'ils ont tendance à être un peu moins exigeants quant à la pertinence de leur travail (voir fig. 5).

Relativement peu de temps d'inactivité

Plus de la moitié des employés administratifs estiment que seulement 10 % ou moins de leur temps de travail est consacré à des tâches superflues ou peu utiles (fig. 27). À cet égard, l'administration obtient donc des résultats légèrement meilleurs que les moyennes et grandes entreprises privées, et même nettement meilleurs que le reste du secteur public (CFF, Poste, hôpitaux, etc.). Néanmoins, il existe également dans l'administration une proportion importante d'employés qui ont un temps d'inactivité

plus important. 27 % estiment qu'entre 10 et 20 % de leur temps de travail est utilisé de manière inefficace. Une personne sur dix déclare que plus de 30 % de son temps de travail n'est pas bien utilisé.

Il ne semble pas y avoir de corrélation entre la pression exercée sur les employés et le temps qu'ils passent en inactivité. Si le temps d'inactivité des employés de l'administration est relativement similaire à celui du secteur privé, ils ressentent beaucoup moins souvent la pression de travailler plus vite et plus efficacement : concrètement, 64 % des employés de l'administration déclarent ne ressentir cette pression que rarement ou jamais (fig. 26). Dans le secteur privé, cette proportion est inférieure de plus de dix points de pourcentage.

Pas de méfiance généralisée de la population envers les administrations

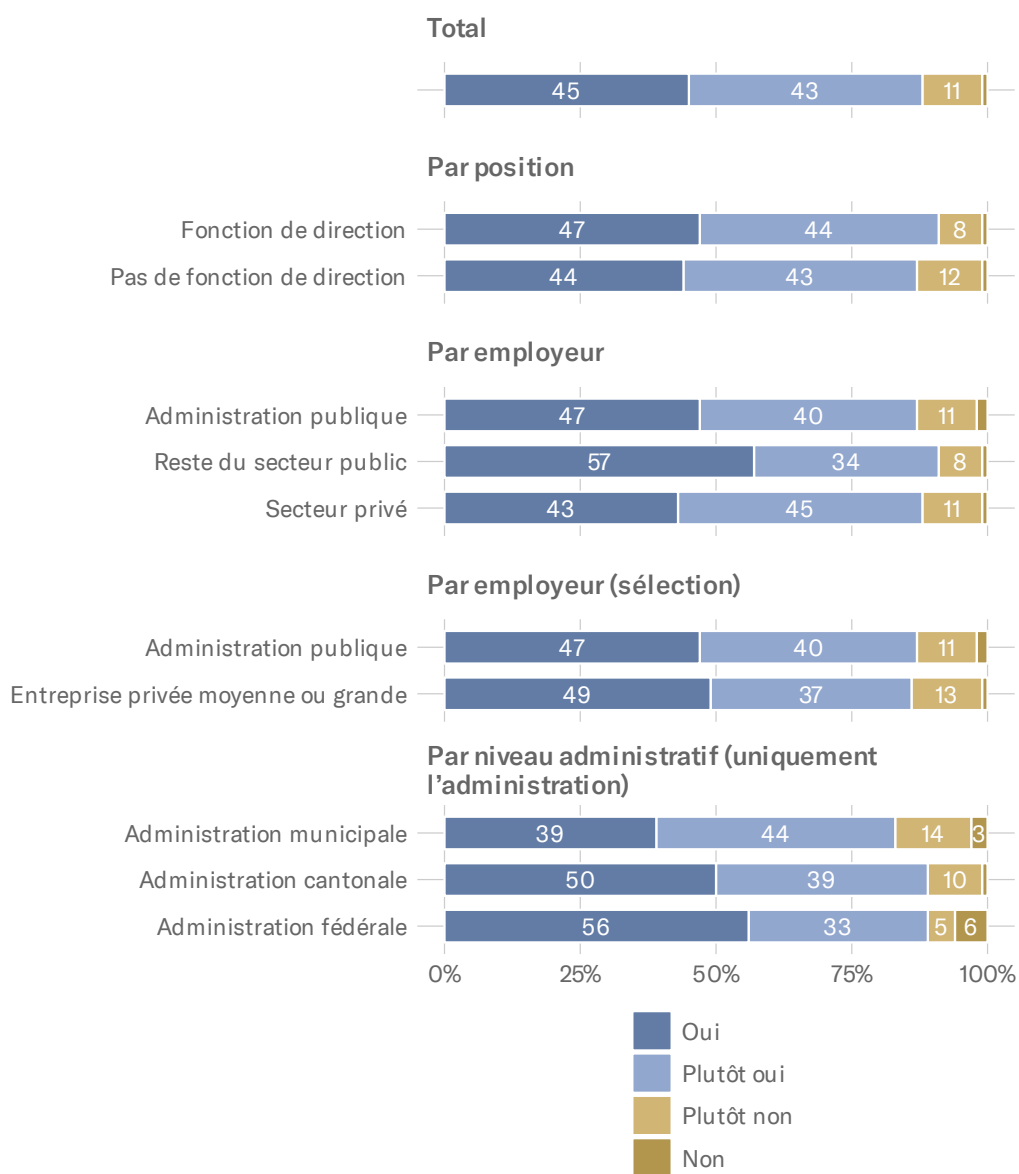
Une grande partie de la population suisse fait fondamentalement confiance au travail des administrations (fig. 11). À titre de comparaison, la confiance dans les administrations aux trois niveaux de l'État est généralement plus élevée que la confiance dans les grandes entreprises économiques suisses, mais moins élevée que celle dans les PME. Moins d'une personne sur dix n'a que très peu confiance dans les administrations.

Un bon tiers de la population réclame un contrôle politique accru sur l'administration fédérale, mais dans le même temps, environ autant de personnes souhaitent que celle-ci dispose d'une plus grande liberté d'action sur le plan technique (fig. 13). Seul un tiers des citoyens estime que l'administration fédérale devrait disposer de moins de moyens qu'aujourd'hui – trois personnes sur dix souhaiteraient même qu'elle dispose de moyens supplémentaires (fig. 12). Même si une nette majorité de la population suisse rejette catégoriquement les mesures d'austérité radicales telles que celles mises en œuvre aux États-Unis par le Department of Government Efficiency (DOGE), la confiance n'est pas illimitée : ainsi, environ la moitié de la population estime que la transparence de l'administration fédérale est insuffisante (fig. 36).

ILLUSTRATIONS

Compétence technique du département (fig. 1)

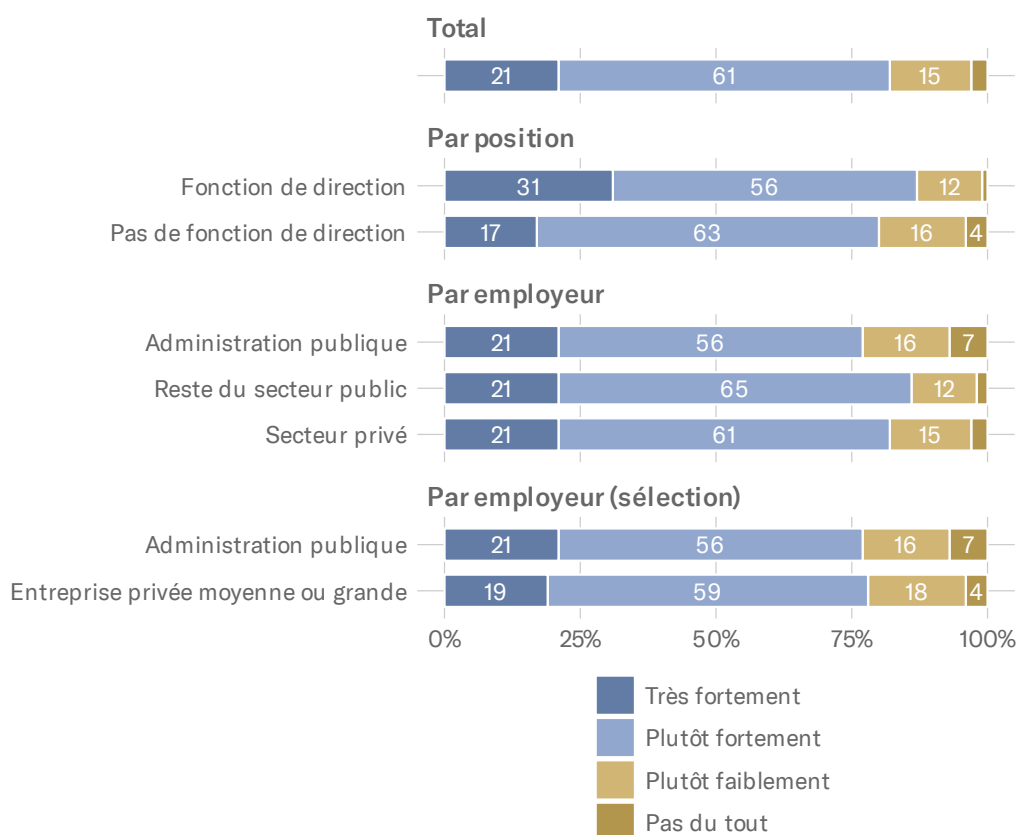
« Pensez-vous que votre département dispose de la compétence technique nécessaire pour accomplir sa mission ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Identification aux objectifs de l'employeur (fig. 2)

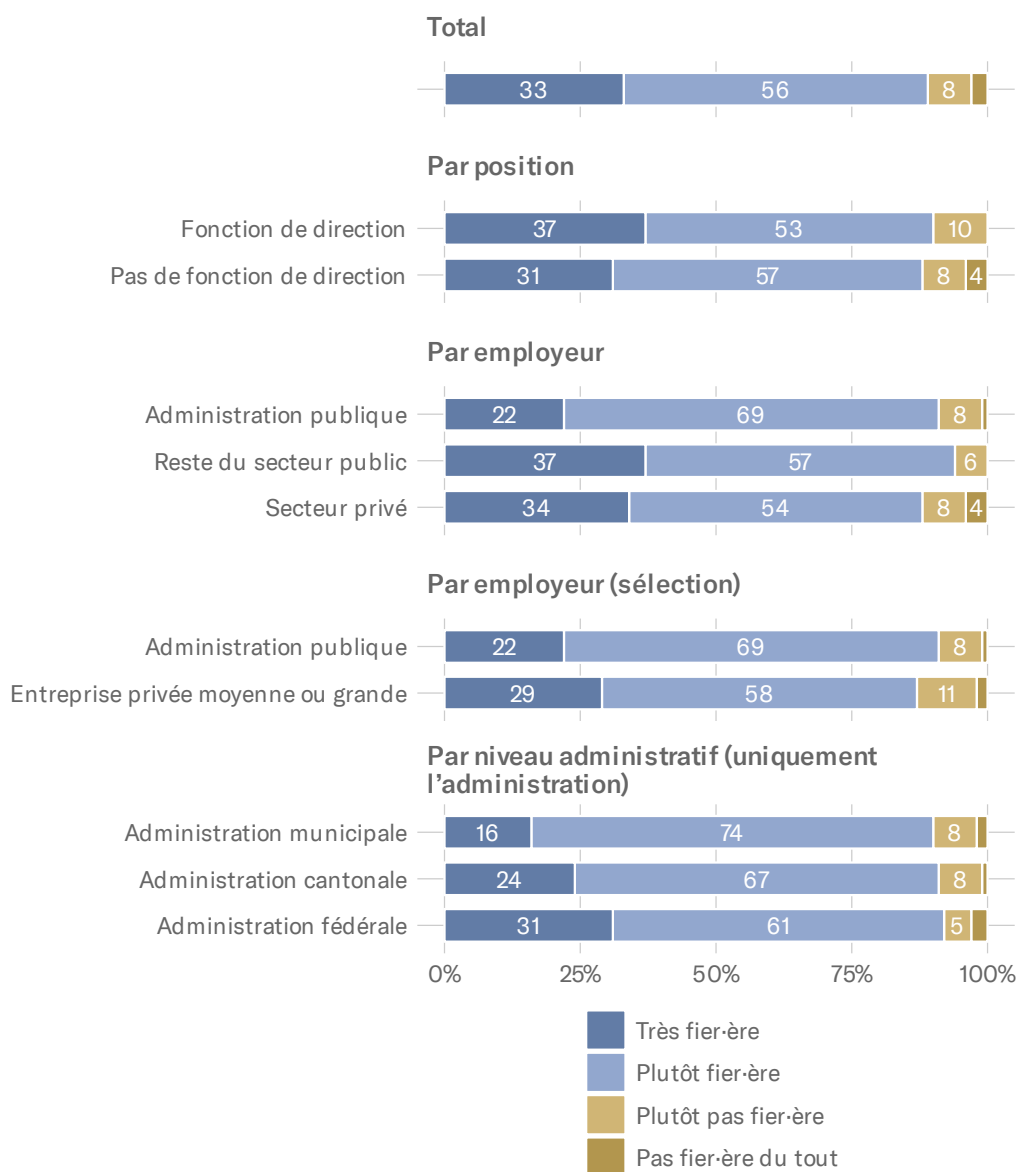
« Dans quelle mesure vous identifiez-vous aux objectifs de votre employeur-euse ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Fierté de son travail (fig. 3)

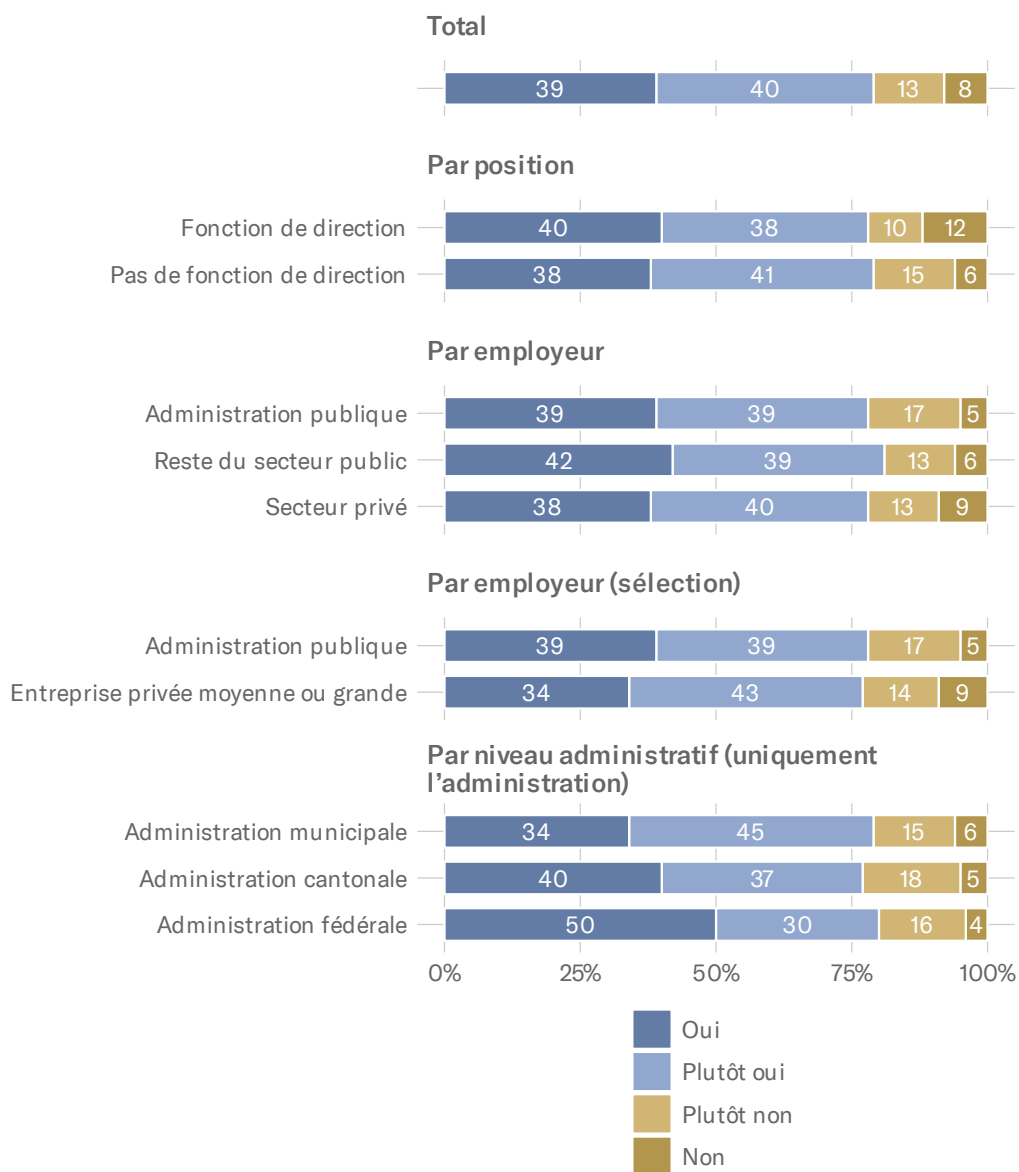
« À quel point êtes-vous fier·ère de votre travail ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Reconnaissance au travail (fig. 4)

« Vous sentez-vous suffisamment apprécié-e dans votre poste actuel ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Facteurs déterminants pour le choix d'un emploi (fig. 5)

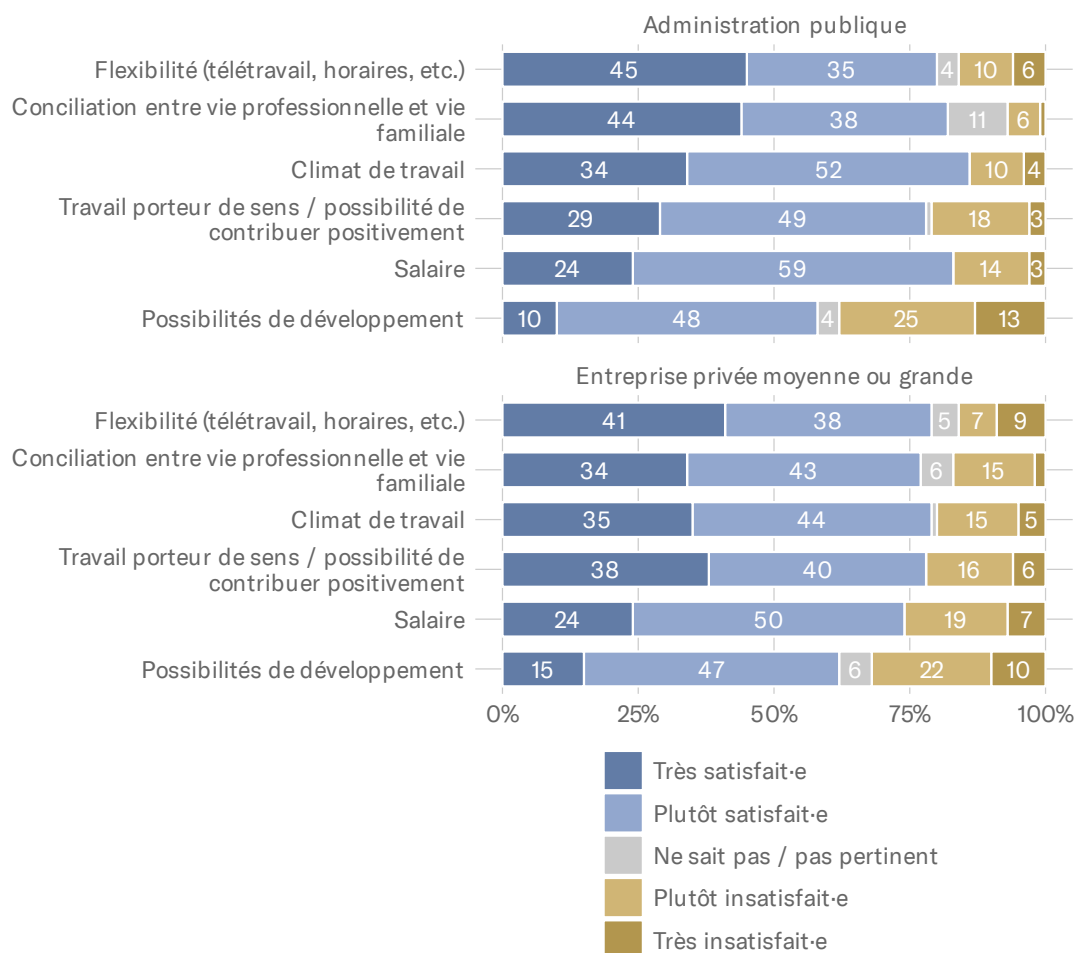
« Quels facteurs ont été déterminants dans votre choix de votre emploi actuel ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »

	Administration publique	Entreprise privée moyenne ou grande
Activité intéressante	53	55
Localisation avantageuse (p. ex. proximité du domicile)	37	30
Travail porteur de sens / possibilité de contribuer positivement	32	23
Sécurité de l'emploi	31	18
Salaire attractif	20	28
Flexibilité (télétravail, horaires flexibles, etc.)	17	25
Bon climat de travail	20	21
Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale	19	18
Possibilités de développement	11	15
Manque d'alternatives attractives	8	17
Réputation de l'employeur-euse / de l'institution	8	14
Autre :	7	5

Enquête administrative du staatslabor

Satisfaction à l'égard de divers aspects de l'emploi actuel (fig. 6)

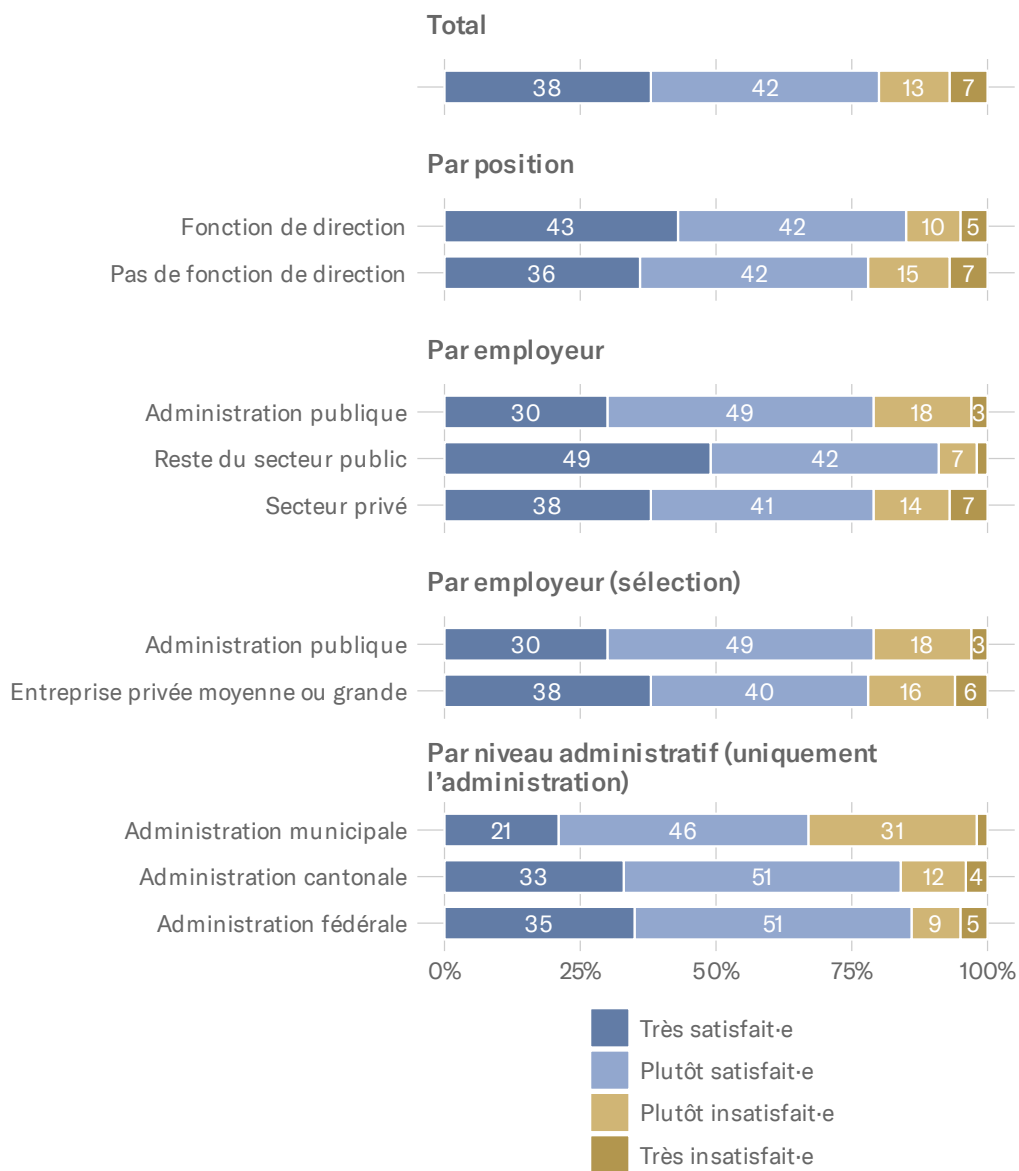
« À quel point êtes-vous satisfait des aspects suivants de votre emploi actuel ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Satisfaction à l'égard de divers aspects de l'emploi actuel : travail porteur de sens (fig. 7)

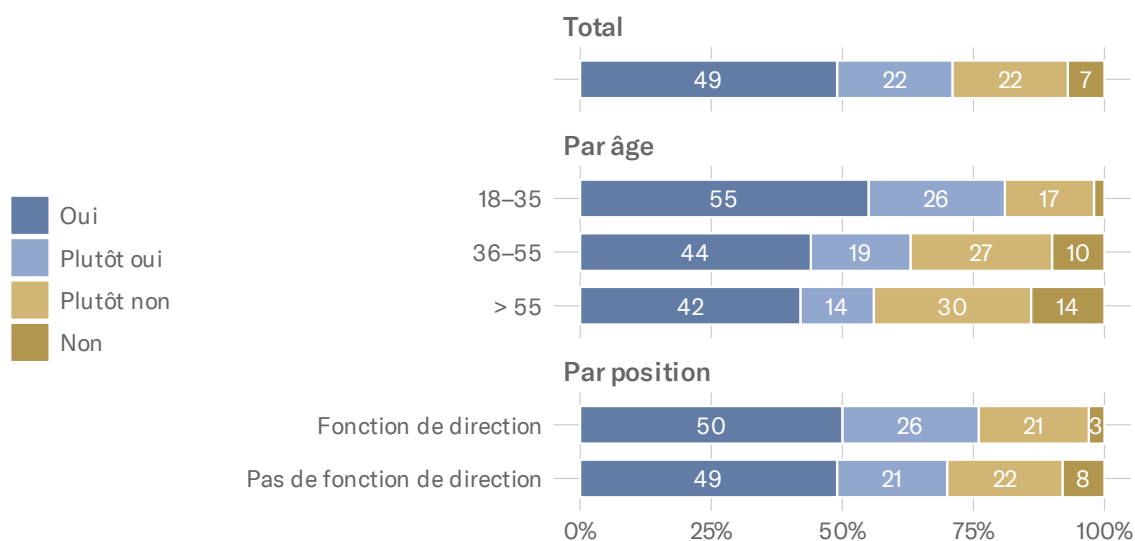
« À quel point êtes-vous satisfait des aspects suivants de votre emploi actuel ? Travail porteur de sens / possibilité de contribuer positivement » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

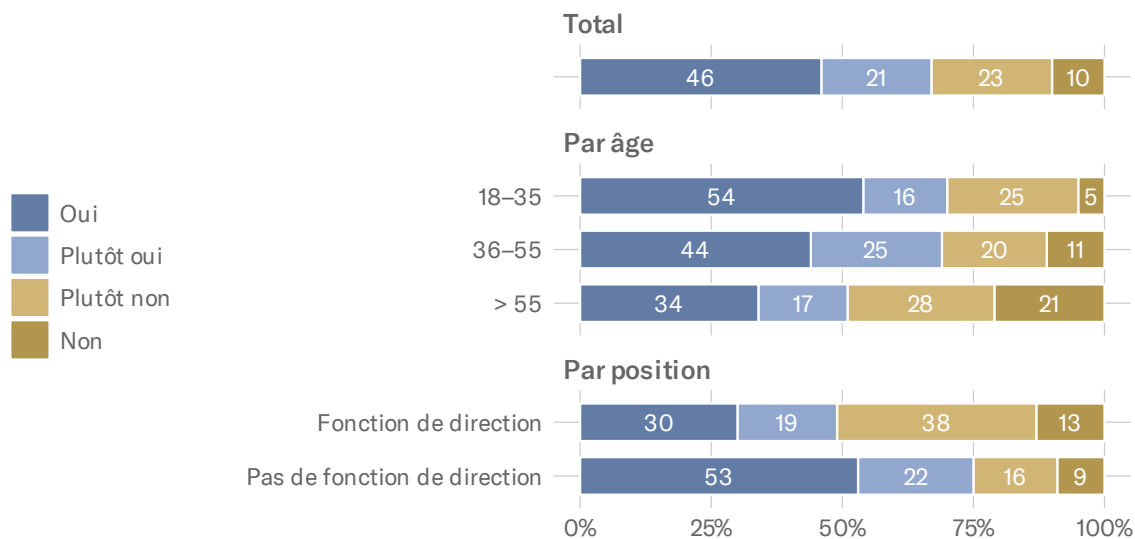
Envisager un emploi dans le secteur privé (fig. 8)

« Pouvez-vous vous imaginer accepter (ou reprendre) un emploi dans le secteur privé ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Envisager un emploi dans le secteur public (fig. 9)

« Pouvez-vous vous imaginer accepter (ou reprendre) un emploi dans le secteur public ? » – uniquement les employés du secteur privé. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Motivations pour passer dans le secteur public / privé (fig. 10)

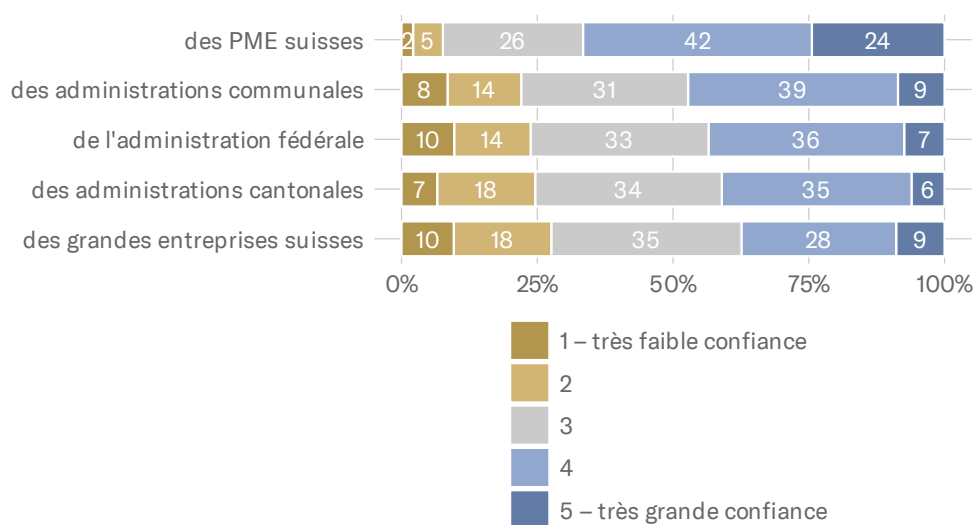
« Qu'est-ce qui pourrait vous motiver à passer [du secteur privé vers le secteur public / du secteur public vers le secteur privé]? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »

	Employés d'une administration publique	Employés d'une entreprise privée moyenne ou grande
Salaire attractif	58	57
Activité intéressante	49	37
Possibilités de développement	57	24
Travail porteur de sens / possibilité de contribuer positivement	34	36
Flexibilité (télétravail, horaires flexibles, etc.)	31	38
Localisation avantageuse (p. ex. proximité du domicile)	31	36
Sécurité de l'emploi	6	60
Bon climat de travail	26	24
Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale	16	25
Réputation de l'employeur-euse / de l'institution	20	13
Manque d'alternatives attractives	11	9
Autre :	7	8

Enquête administrative du staatslabor

Confiance dans le travail des différents acteurs (fig. 11)

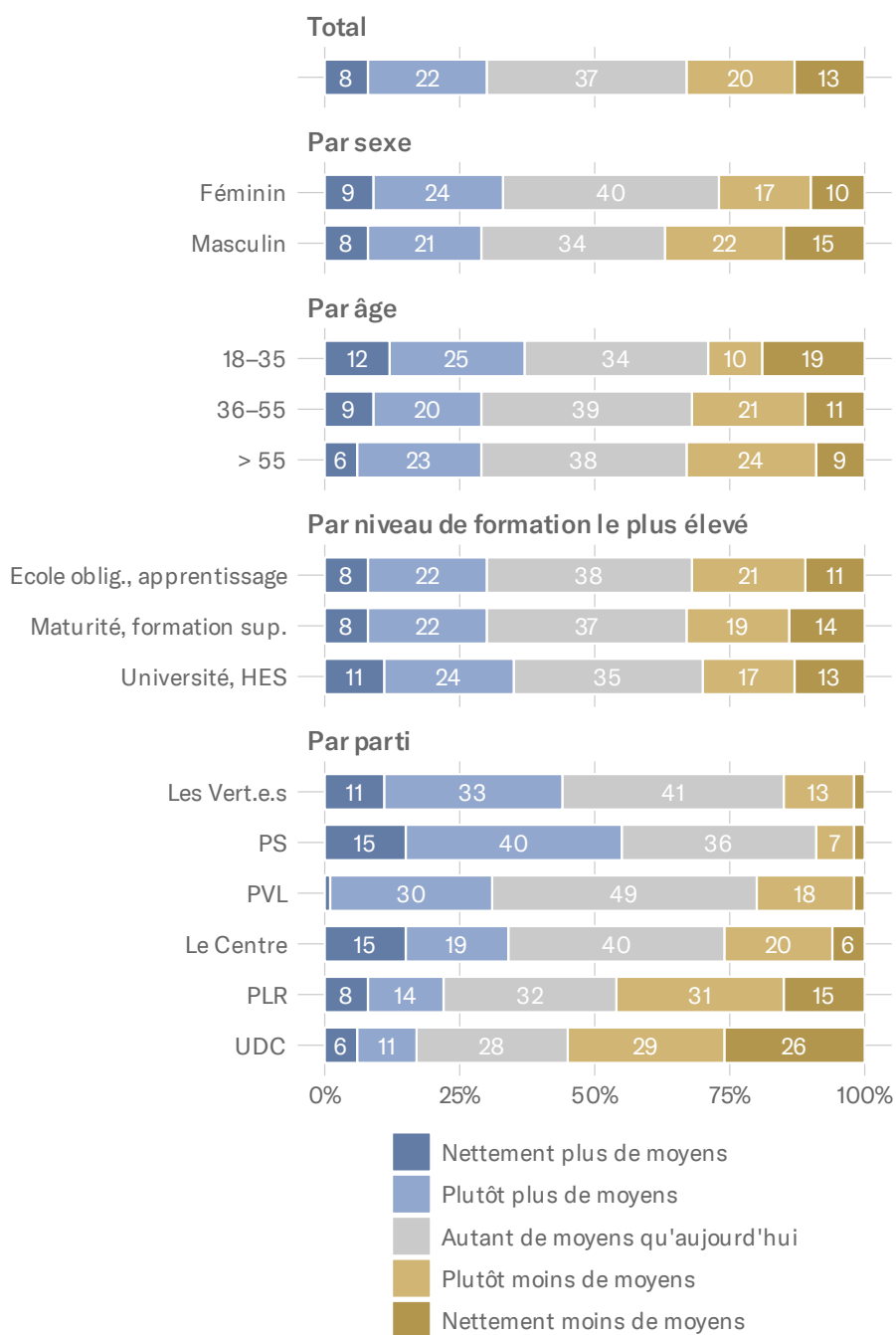
« Quel est votre niveau de confiance dans le travail... ? » – population totale. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas »



Enquête administrative du staatslabor

Ampleur des moyens financiers de l'administration fédérale (fig. 12)

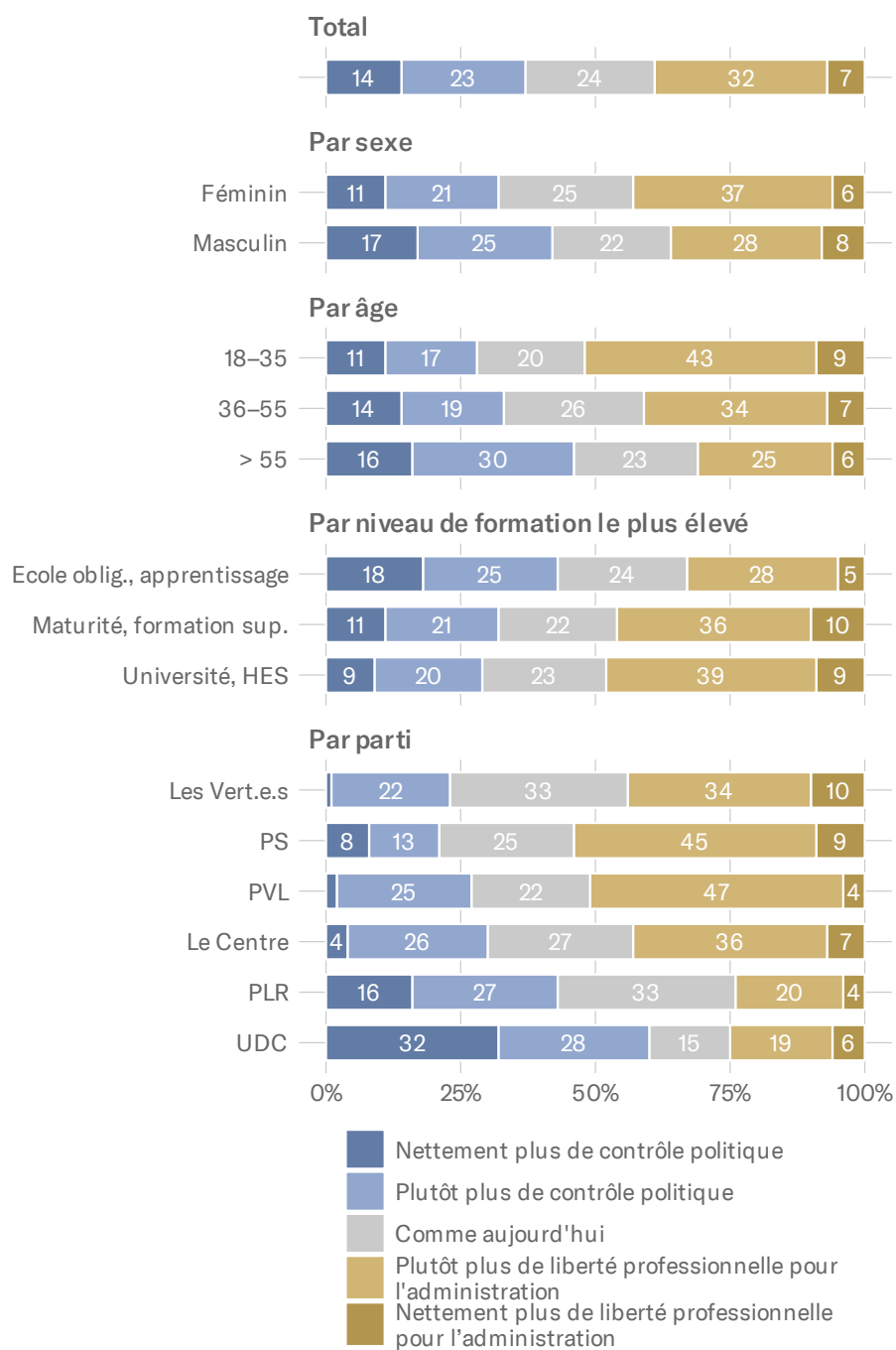
« L'administration fédérale devrait-elle disposer de plus ou moins de moyens financiers qu'aujourd'hui pour remplir ses missions ? » – population totale. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas »



Enquête administrative du staatslabor

Contrôle politique vs marge de manœuvre de l'administration (fig. 13)

« La politique devrait-elle exercer davantage de contrôle sur l'administration fédérale ou celle-ci devrait-elle disposer de plus de liberté professionnelle dans son travail ? » – population totale. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas »



Les principaux défis pour les administrations

Manque d'adaptabilité et retard dans les réformes

Seuls 37 % des employés administratifs déclarent que leur service expérimente régulièrement de nouvelles approches afin de tenir compte de l'évolution des besoins et du contexte (fig. 31). 52 % indiquent que leur service encourage peu ou pas du tout les idées innovantes – cette proportion est nettement plus faible dans les moyennes et grandes entreprises, où elle s'élève à 42 % (fig. 14). Le tableau est similaire en ce qui concerne la capacité d'adaptation de leur propre service : dans les administrations, 40 % des employés estiment que leur service a du mal à s'adapter aux nouvelles exigences ou aux changements (fig. 16). Dans les moyennes et grandes entreprises, ce chiffre est inférieur de 17 points. Enfin, 47 % des employés de l'administration constatent un retard dans les réformes au sein de leur propre service. Ils indiquent que des réformes urgentes sont bloquées, par exemple en raison de processus complexes ou de conflits (fig. 30).

Retard en matière de numérisation et d'équipement technique

Pour un tiers des employés administratifs, les moyens techniques¹ de leur propre service ne sont pas ou plutôt pas suffisants pour accomplir leur tâche (fig. 17). Les administrations municipales et communales sont particulièrement touchées. Près de la moitié des employés y jugent les technologies disponibles insuffisantes. À titre de comparaison, seuls 18 % des employés du secteur privé se plaignent de cette situation.

Parmi les employés de l'administration publique, la moitié estime que leur service exploite mal le potentiel de la numérisation (fig. 19). Seuls 7 % considèrent que leur service exploite « très bien » le potentiel de la numérisation. L'État semble ici nettement à la traîne par rapport au secteur privé. Seuls trois employés sur dix des moyennes et grandes entreprises privées estiment que le potentiel de la numérisation est mal exploité dans leur entreprise. Il est également intéressant de noter que le reste du secteur public (la Poste, les CFF, les hôpitaux, etc.) obtient globalement de bien meilleurs résultats que les administrations. Il se situe presque au même niveau que le secteur privé en matière de numérisation.

42 % des employés de l'administration sont convaincus que des applications basées sur l'IA, qui ne sont actuellement pas autorisées par leur employeur, pourraient générer une valeur ajoutée considérable dans leur travail quotidien (fig. 20). Dans le secteur privé, un tel écart est beaucoup moins fréquent, avec seulement 23 %.

L'orientation utilisateurs et les mesures d'efficacité font souvent défaut

Plus de la moitié des employés administratifs déclarent que leurs services interrogent rarement, voire jamais, les utilisateurs de leurs prestations afin de déterminer leurs besoins (fig. 32). Il est intéressant de noter que les administrations municipales, communales et cantonales, bien que supposées plus proches de la

¹Les moyens techniques concernés n'ont pas été précisés afin que tous les employés puissent répondre à la question. On peut donc imaginer un large éventail de moyens. Dans la pratique, il s'agira principalement de matériel et de logiciels numériques.

population, interrogent nettement moins souvent les utilisateurs de leurs prestations que l'administration fédérale.

Selon une majorité des employés administratifs interrogés, les analyses visant à vérifier l'efficacité des projets, programmes ou mesures sont trop rarement effectuées (fig. 33). Cela concorde avec le fait que près de la moitié des employés déclarent qu'il n'est pas courant dans leur service de remettre en question les processus existants dans le but de les améliorer (fig. 15). Cette proportion est particulièrement élevée dans l'administration fédérale, où elle atteint 60 %. En revanche, deux tiers des employés du secteur privé déclarent qu'il est tout à fait courant dans leur entreprise de remettre en question les processus existants.

Les administrations sont souvent considérées comme trop hiérarchisées

Seuls 46 % des employés administratifs estiment que le degré de hiérarchie au sein de l'administration qui les emploie est juste (fig. 23). 44 % jugent qu'il est clairement ou plutôt trop hiérarchique. Au sein de l'administration fédérale, ce sont même 70 % (!) des employés qui partagent cet avis. À titre de comparaison, seuls 37 % des employés de moyennes et grandes entreprises privées estiment que les interactions sur leur lieu de travail sont trop hiérarchiques.

Les résultats de l'enquête montrent en outre que la culture managériale d'une part considérable des administrations pourrait être améliorée – même s'il convient de mentionner que le secteur privé n'obtient que des résultats légèrement meilleurs dans ce domaine. Dans les administrations, seul un cinquième des employés estime que les erreurs sont généralement traitées de manière constructive dans leur service, plutôt que d'être ignorées ou sanctionnées négativement (fig. 25). Les administrations cantonales obtiennent de meilleurs résultats que les administrations fédérales et communales sur ce point.

Plus d'un quart de tous les employés administratifs, y compris les personnes occupant des fonctions de direction, déclarent que leurs supérieurs ne les laissent pas prendre de décisions importantes de manière autonome (fig. 24). Seul un tiers environ es-

time que les personnes les plus qualifiées sont souvent ou toujours prises en considération pour les promotions, et ce chiffre n'est que de 28 % dans les administrations communales (fig. 22). 35 % des employés administratifs estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ne les encouragent pas suffisamment dans leur développement professionnel (fig. 21). Là encore, les employés des administrations communales sont particulièrement nombreux à se déclarer insatisfaits (46 %). À titre de comparaison, dans le reste du secteur public (CFF, La Poste, etc.), seuls 24 % des employés sont insatisfaits du soutien apporté par leurs supérieurs hiérarchiques.

Pour beaucoup, le degré de réglementation doit clairement être amélioré

42 % des employés administratifs estiment que les processus au sein de leur service sont trop réglementés (fig. 29). Les valeurs obtenues par les administrations cantonales et communales sont comparables à celles des moyennes et grandes entreprises privées. Mais la situation est tout autre au sein de l'administration fédérale. Près des trois quarts des employés se plaignent d'un excès de règles et de directives dans les processus de leur service.

Environ trois quarts des employés administratifs signalent la présence dans leur service de collaborateurs improductifs qui n'ont toutefois pas grand-chose à craindre et continuent d'être employés (fig. 28). Dans le secteur privé, cette proportion est certes également élevée (64 %), mais elle est inférieure de 11 points à celle observée dans les administrations. Il est particulièrement regrettable qu'une nette majorité des employés administratifs estime que les ressources humaines de leur propre service sont insuffisantes (fig. 18). D'une part, il manque donc des ressources humaines dans de nombreux endroits, d'autre part, de nombreux services comptent des collaborateurs qui semblent peu productifs.

La faible coopération avec les autres acteurs est souvent critiquée

Environ un tiers des employés administratifs jugent insuffisante la coopération de leur service avec d'autres services, administra-

tions et acteurs du secteur privé (fig. 34). Ils sont même 62 % (!) à estimer que la coopération de leur propre service avec le monde scientifique est insuffisante.²

La coopération avec les milieux politiques semble également difficile dans de nombreux cas (fig. 35).³ Ainsi, environ la moitié des employés administratifs interrogés critiquent le fait que le Parlement ne tient pas suffisamment compte du point de vue et de l'expertise des administrations dans ses décisions politiques. Seuls 16 % attribuent la note « bien » ou « très bien » aux parlements lorsqu'ils évaluent le caractère pratique des décisions parlementaires. Ce chiffre tombe même à 13 % lorsqu'il s'agit d'évaluer des décisions budgétaires prises par le Parlement.

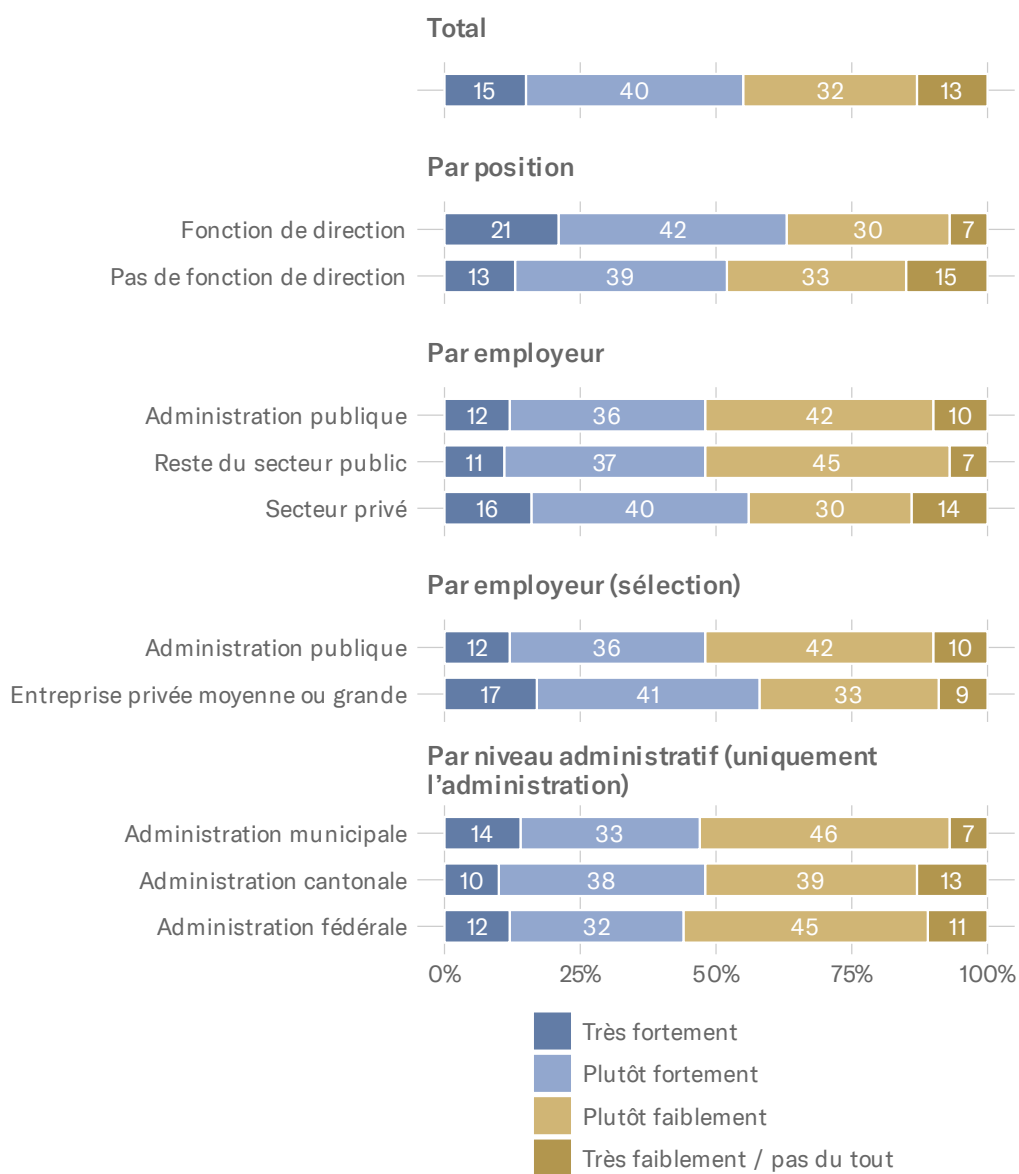
² 35 % des personnes interrogées ont répondu « Ne sait pas / ne s'applique pas » à cette question. Ces réponses ont été très peu sélectionnées pour la plupart des autres questions et ont donc été exclues pour des raisons de lisibilité. Cependant, comme une grande partie des personnes interrogées ont choisi cette option, il est pertinent de la mentionner. Dans ce cas, la grande proportion de « Ne sait pas / ne s'applique pas » provient probablement de personnes travaillant dans des services où la coopération avec le monde scientifique n'est pas possible.

³ Environ un quart des personnes interrogées ont répondu « Ne sait pas / ne s'applique pas » à ces questions. Ces réponses proviennent probablement de personnes qui n'ont aucun contact avec le Parlement dans leur vie quotidienne ou qui travaillent dans l'administration d'une commune qui n'a pas de parlement.

ILLUSTRATIONS

Promotion des idées innovantes sur le lieu de travail (fig. 14)

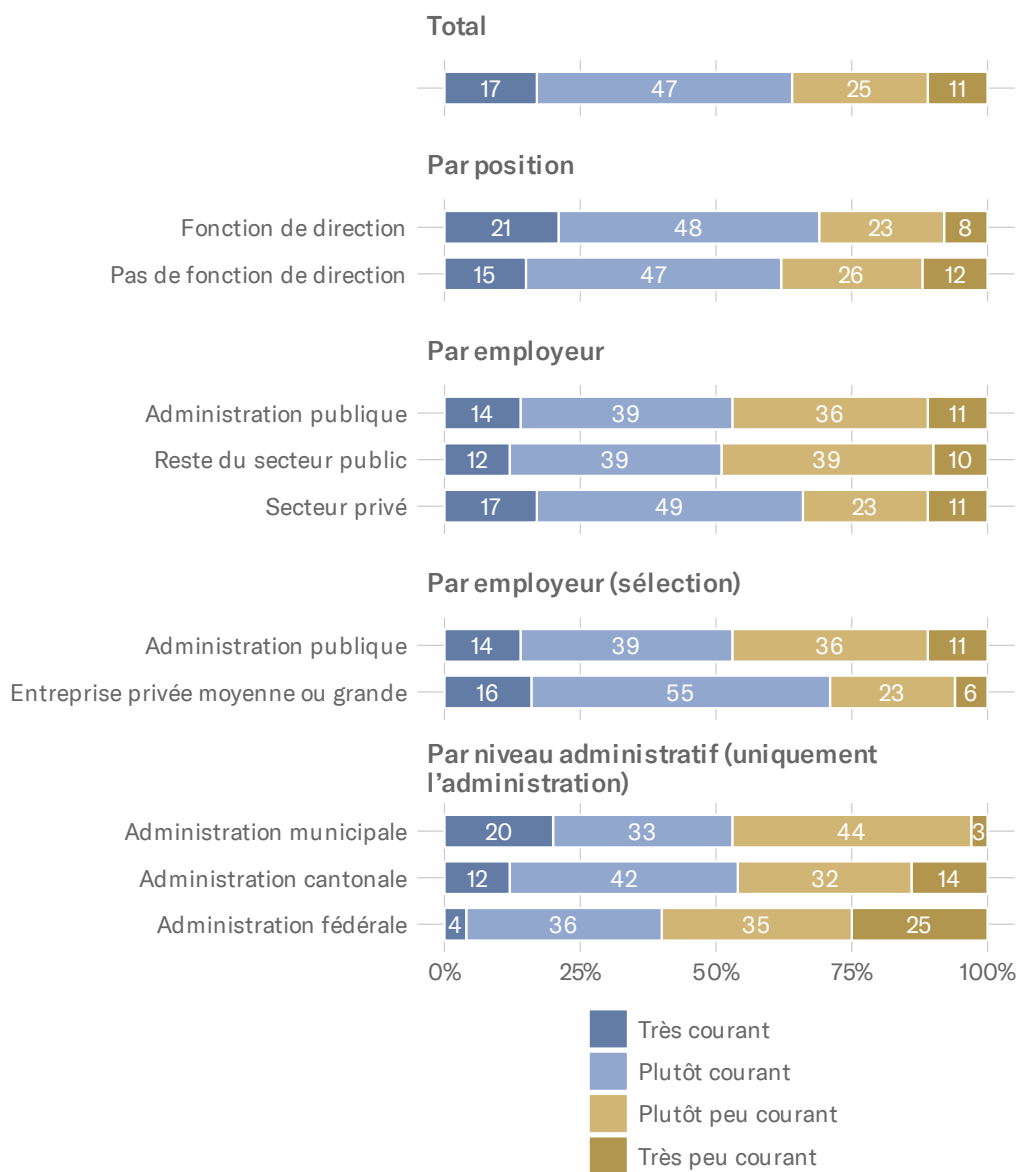
« Dans quelle mesure votre lieu de travail encourage-t-il et soutient-il la proposition d'idées innovantes par les employé-e-s ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Remettre en question les processus sur le lieu de travail (fig. 15)

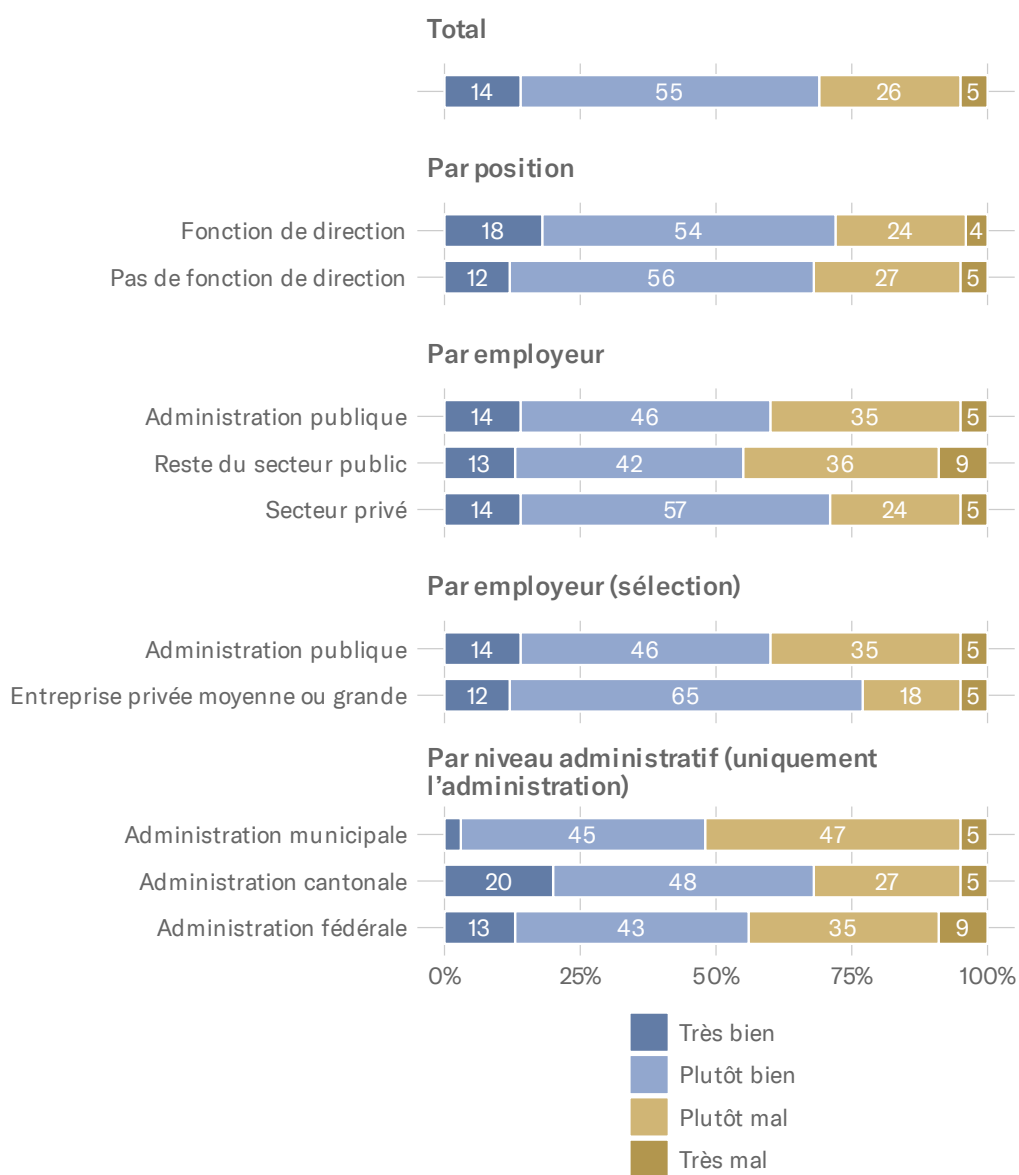
« Dans quelle mesure est-il habituel, à votre poste, de remettre en question les procédures existantes dans le but de les améliorer ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Capacité d'adaptation du département (fig. 16)

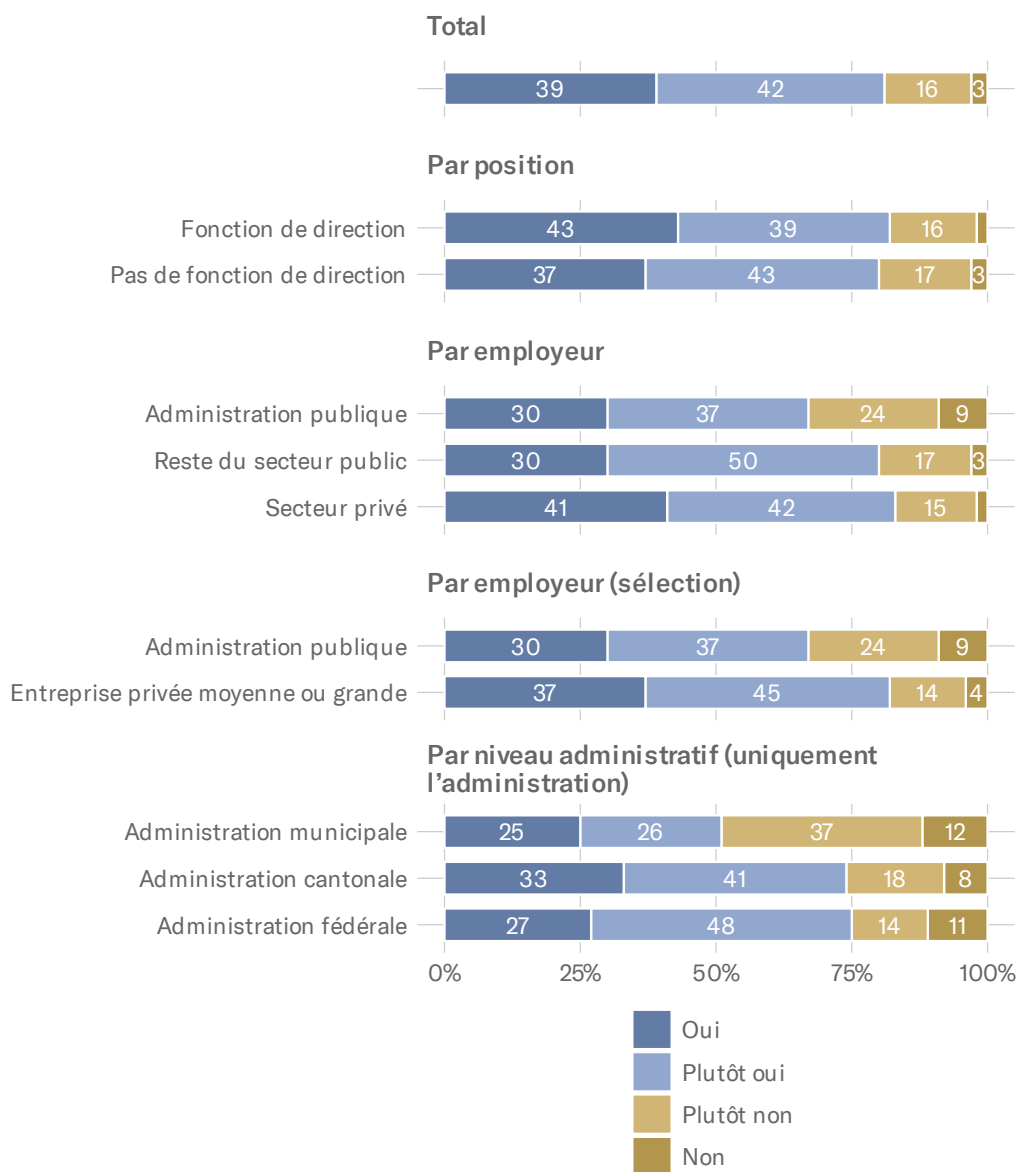
« Selon vous, dans quelle mesure votre département s'adapte-t-il rapidement aux nouvelles exigences ou changements ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Équipement technique du département (fig. 17)

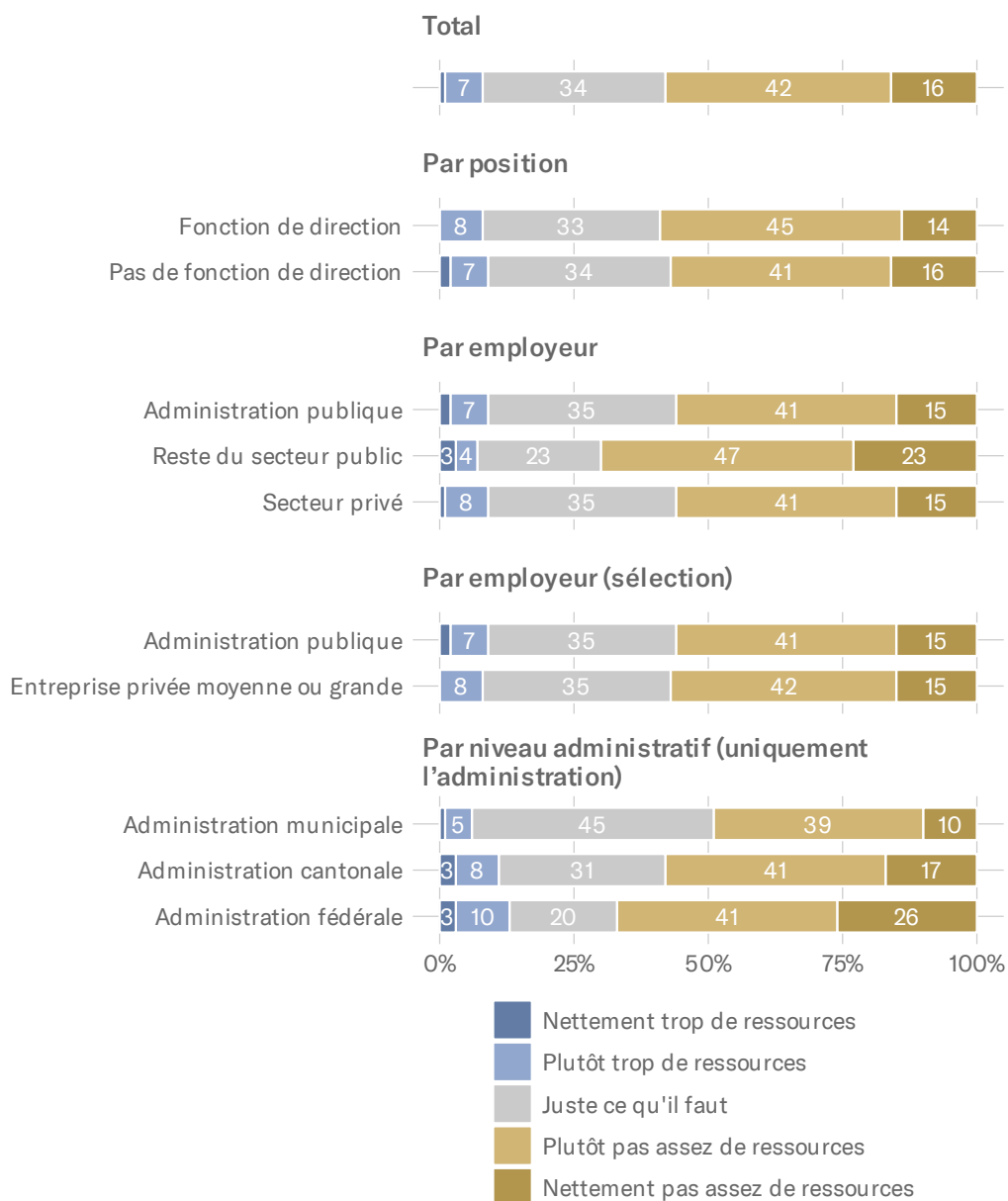
« Pensez-vous que votre département dispose des moyens techniques nécessaires pour accomplir sa mission ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Ressources humaines du département (fig. 18)

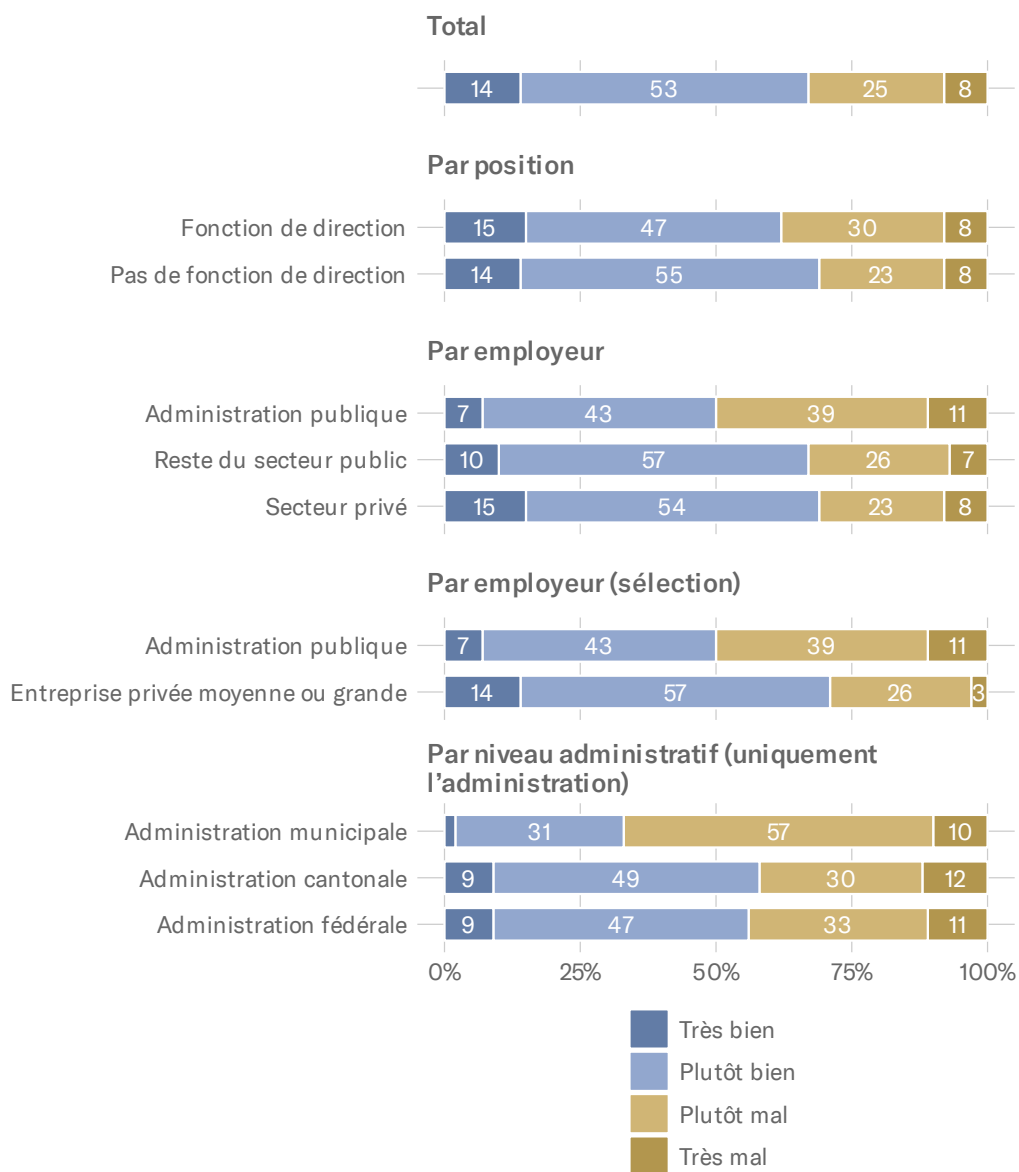
« Par rapport à ce qui serait nécessaire, comment jugez-vous les ressources humaines dans votre service ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Potentiel de numérisation du département (fig. 19)

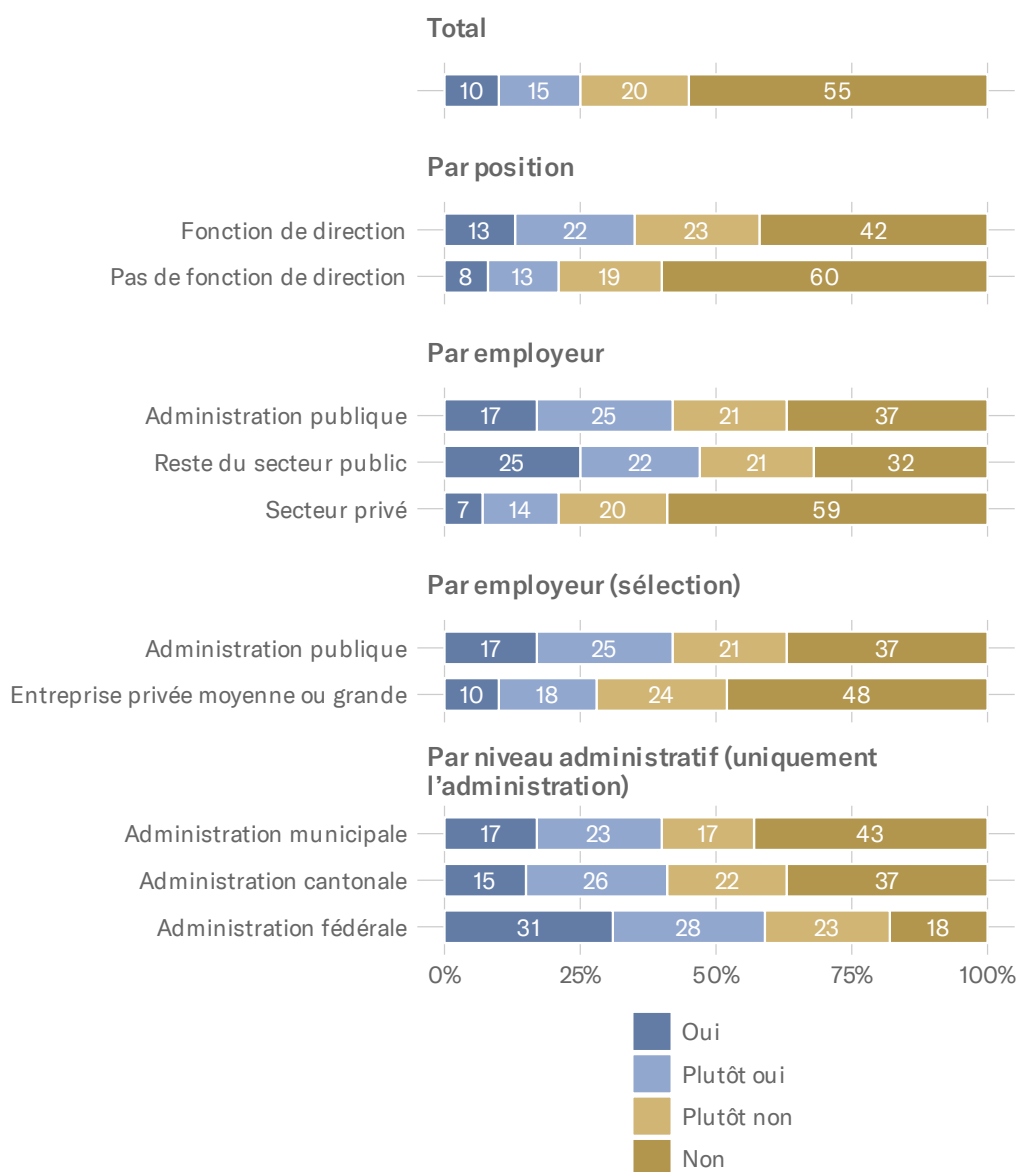
« Selon vous, dans quelle mesure votre service exploite-t-il le potentiel de la numérisation pour son travail ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Valeur ajoutée potentielle de l'IA dans le domaine du travail (fig. 20)

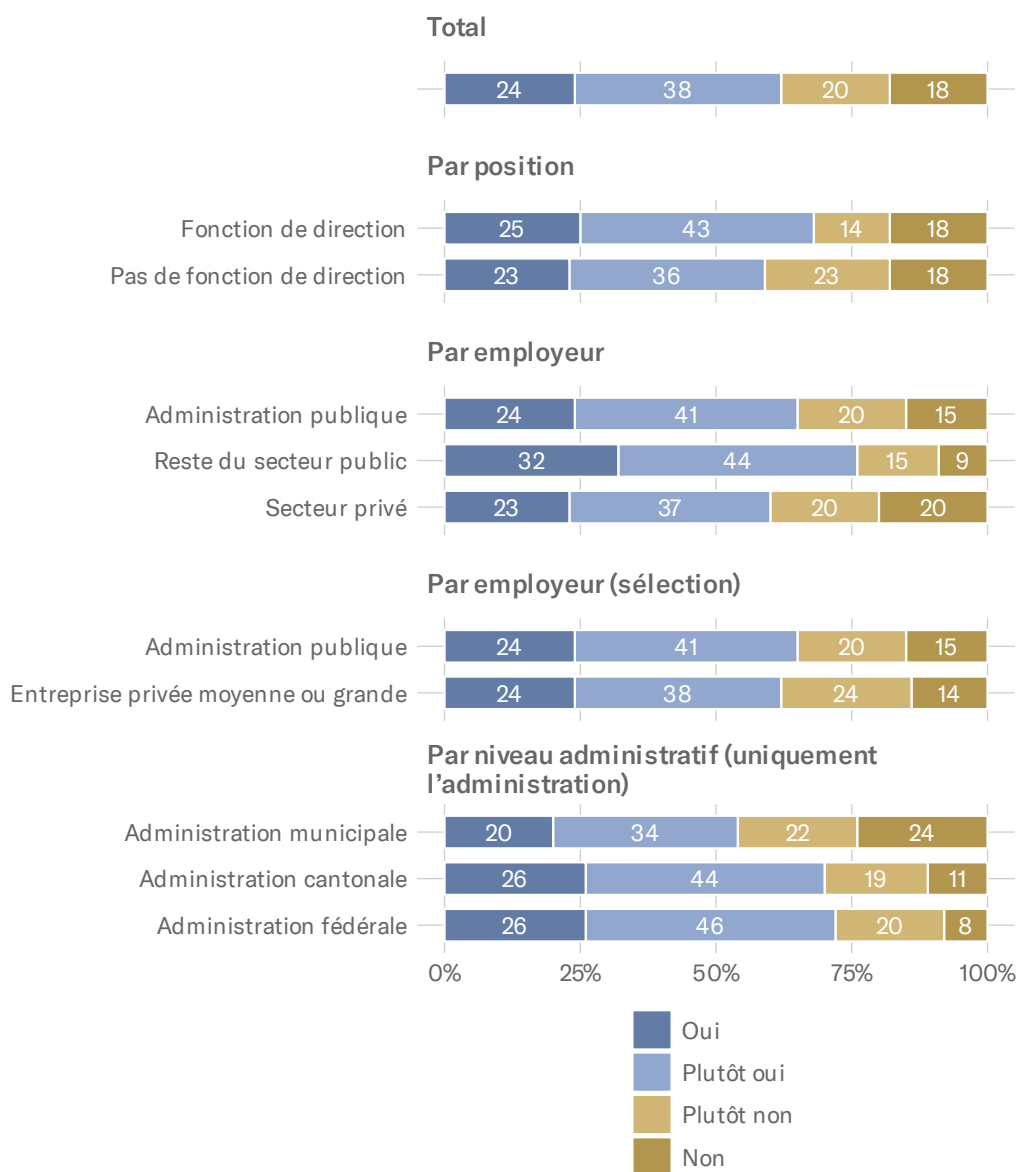
« Existe-t-il, dans votre domaine de travail, des tâches pour lesquelles l'usage de l'IA apporterait une valeur ajoutée importante, mais qui sont interdites par votre employeur·euse ? »



Enquête administrative du staatslabor

Promotion du développement professionnel (fig. 21)

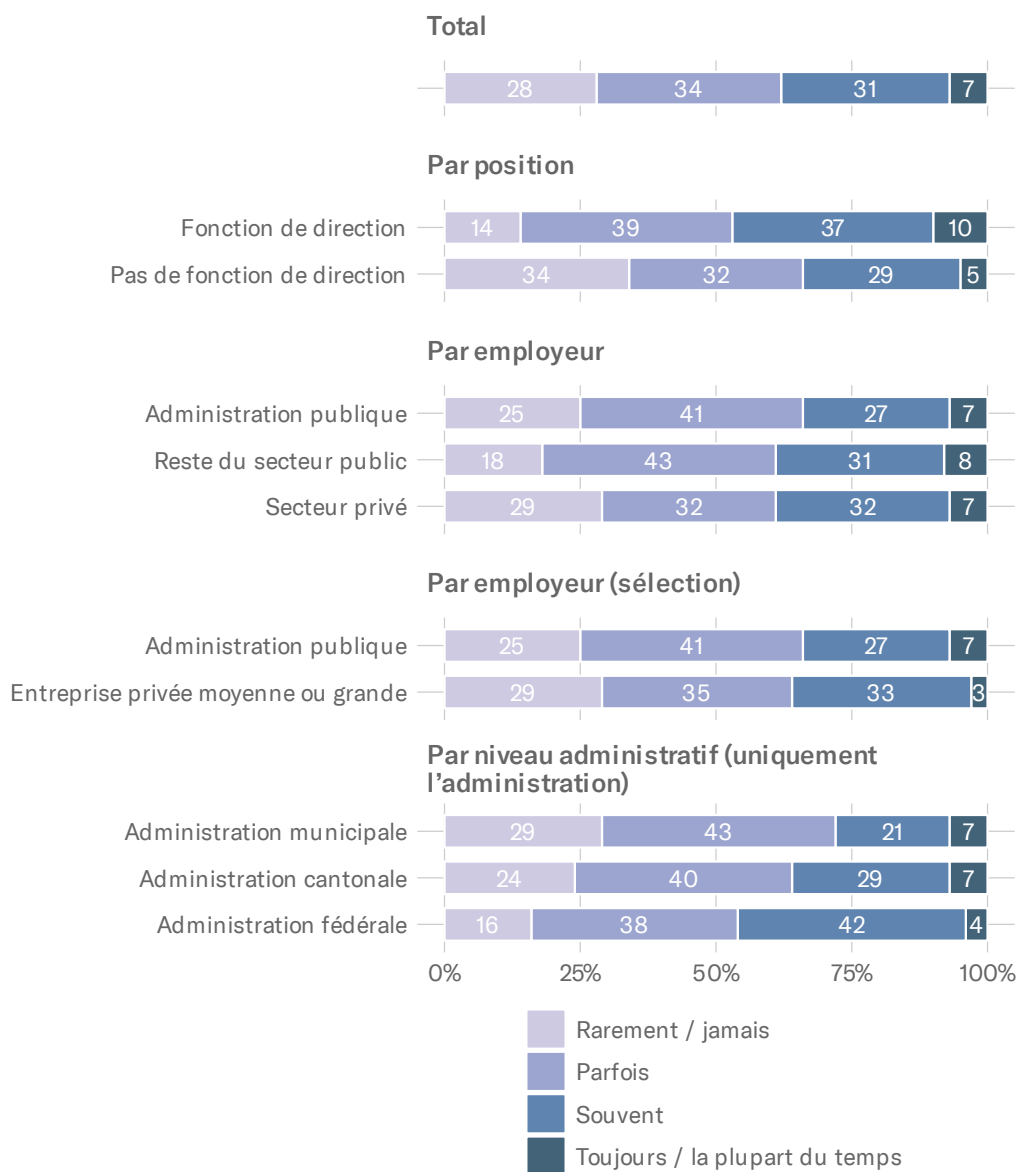
« Vos supérieur-e-s soutiennent-ils/elles activement votre développement professionnel ? » – uniquement les employés.
Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Promotion selon les qualifications (fig. 22)

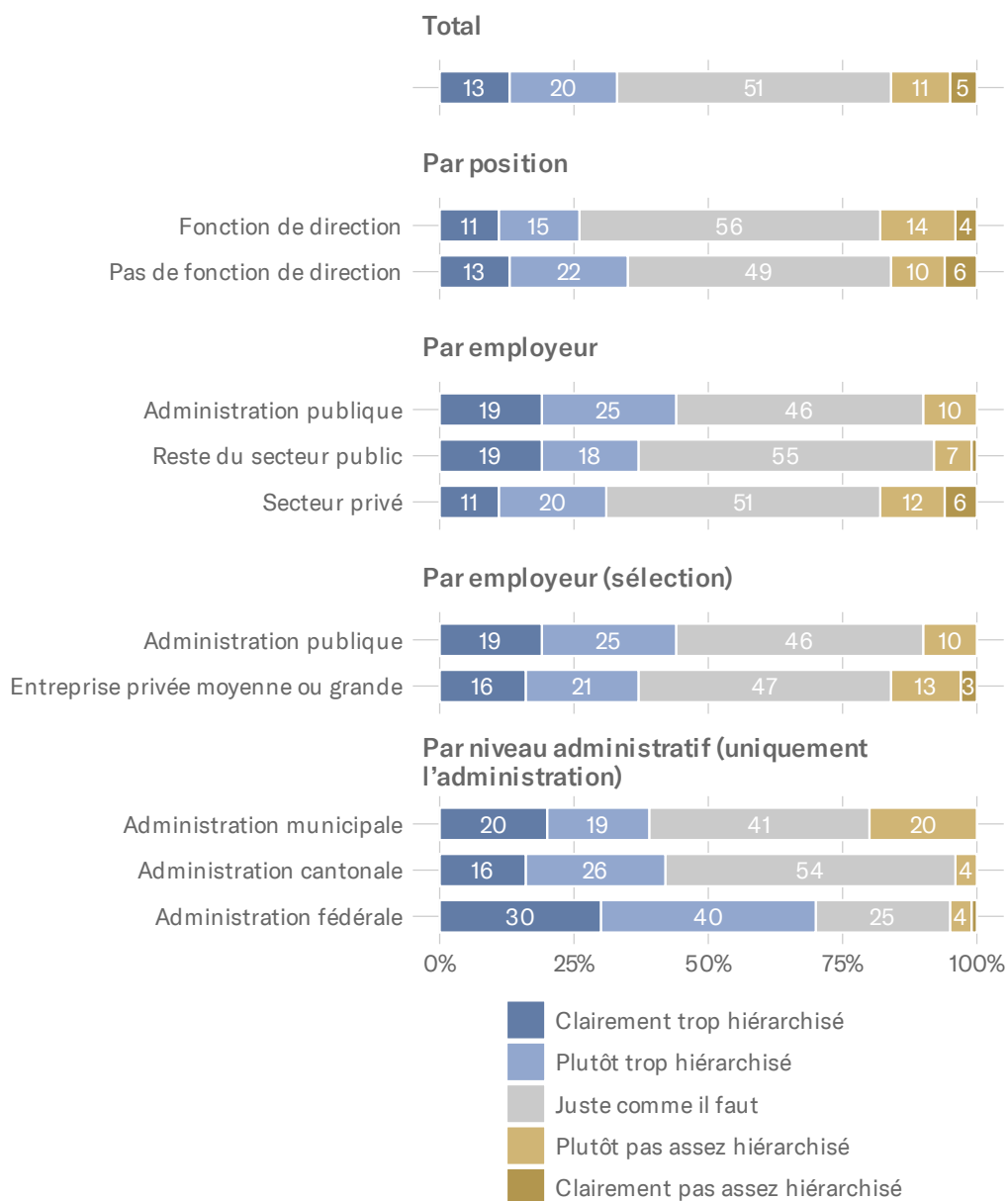
« Selon vous, à quelle fréquence les promotions sont-elles accordées aux personnes les plus qualifiées pour le nouveau poste ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Hiérarchie au travail (fig. 23)

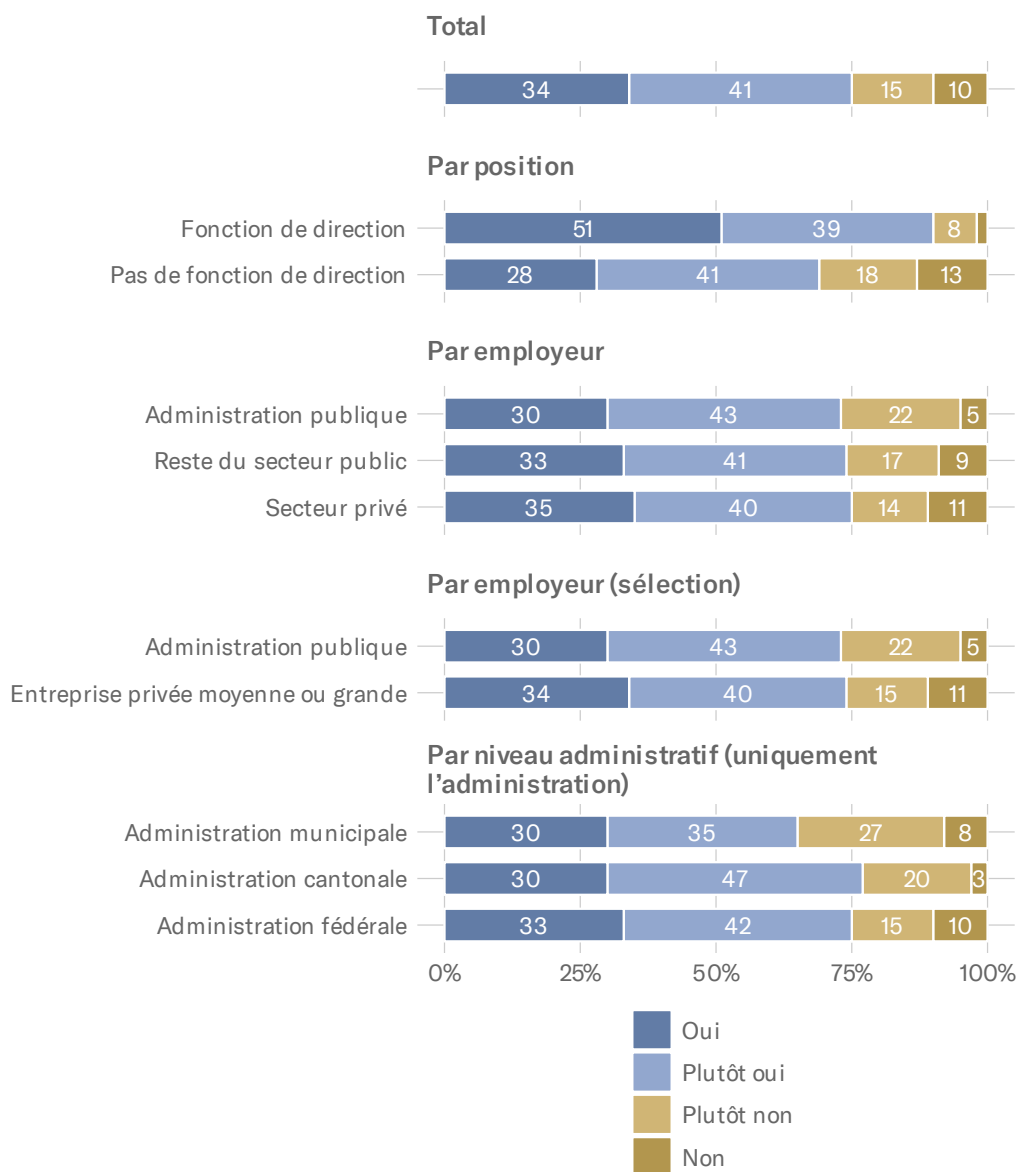
« Comment jugez-vous le degré de hiérarchie dans votre lieu de travail ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Liberté de décision au travail (fig. 24)

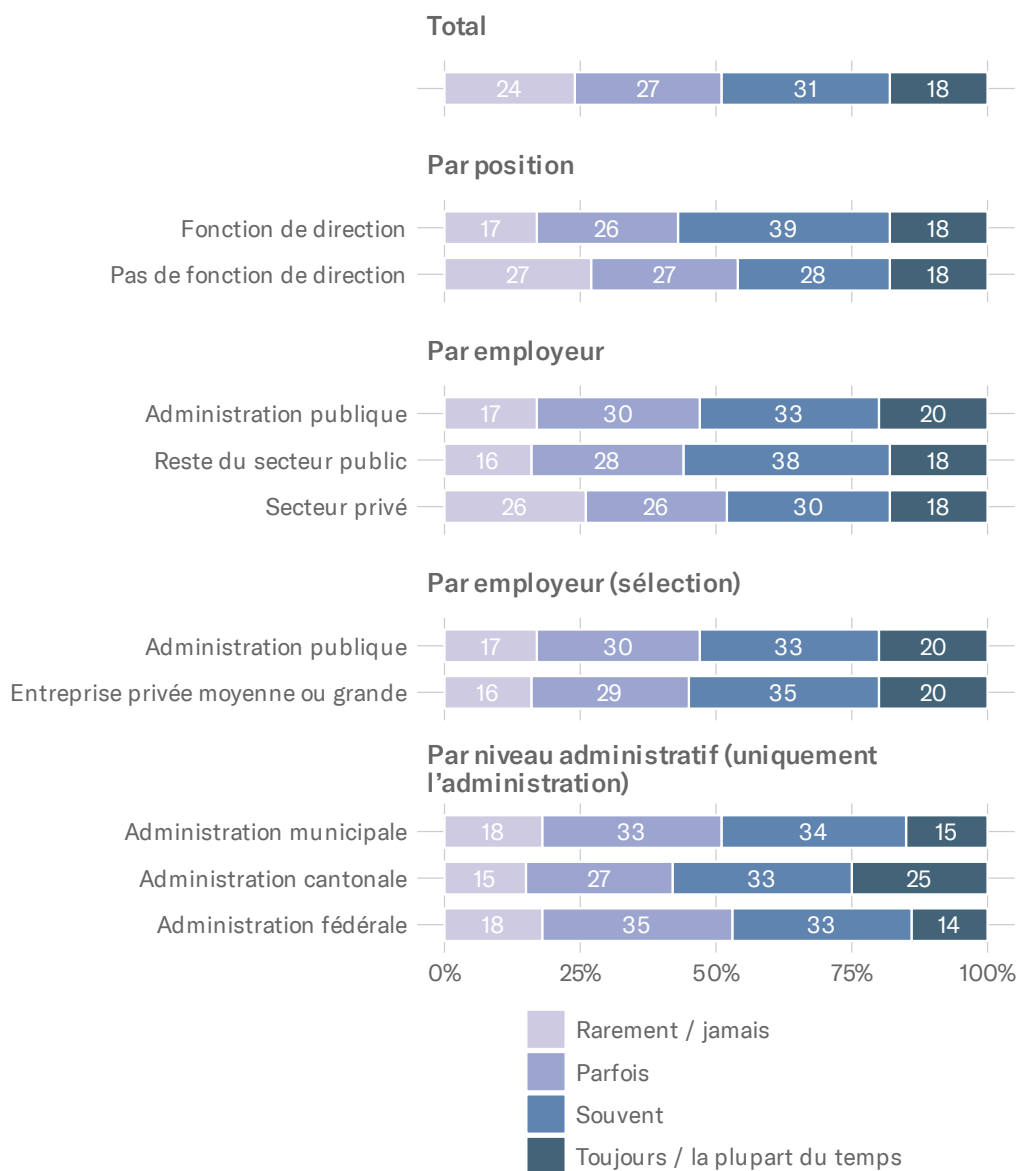
« Vos supérieur-e-s vous permettent-ils/elles de prendre de manière autonome des décisions importantes ? » – seulement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Culture du traitement des erreurs au sein de l'équipe (fig. 25)

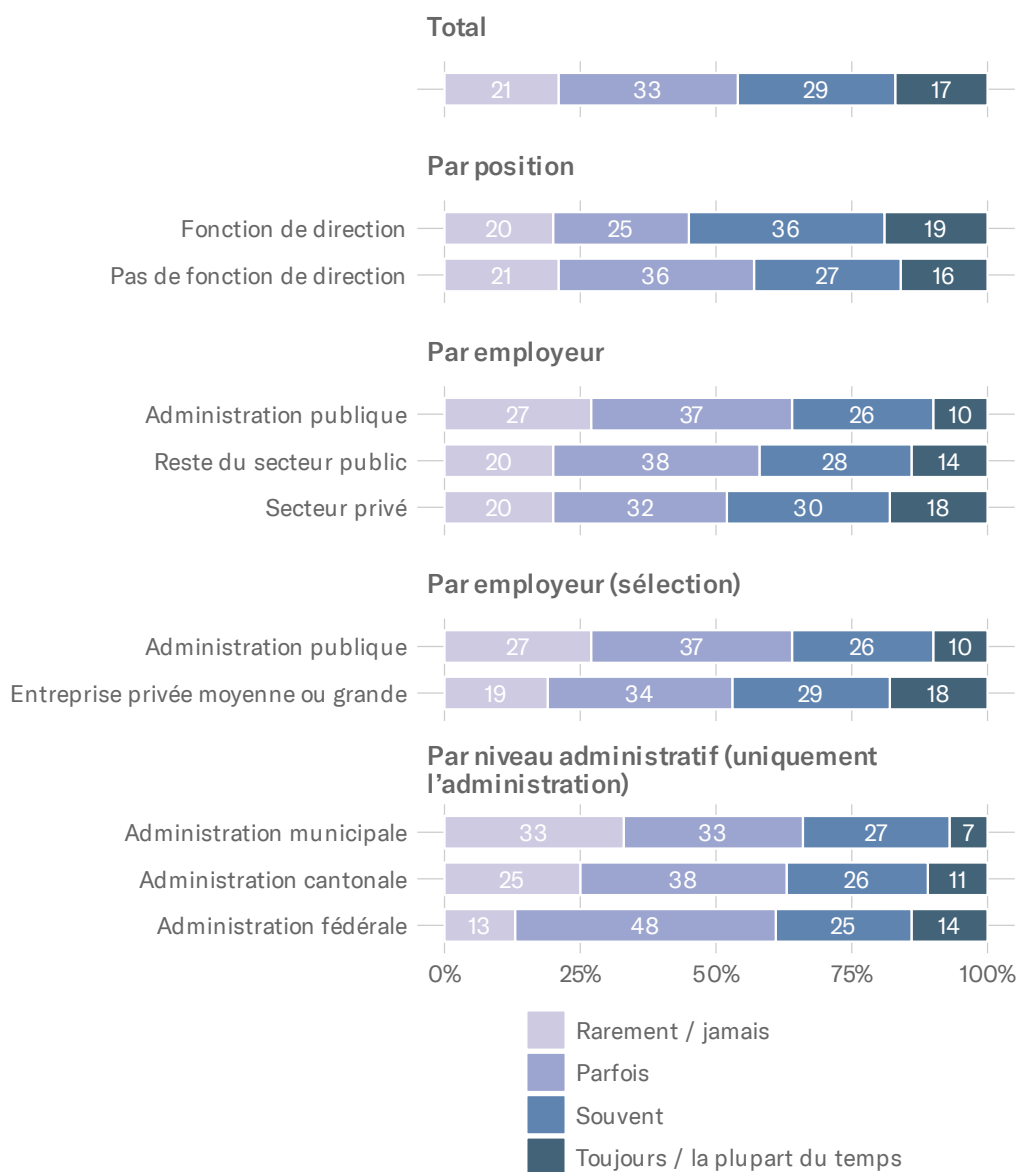
« À quelle fréquence, dans votre équipe ou département, les erreurs sont-elles traitées de façon constructive (plutôt qu'ignorées ou sanctionnées négativement) ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Pression ressentie au travail (fig. 26)

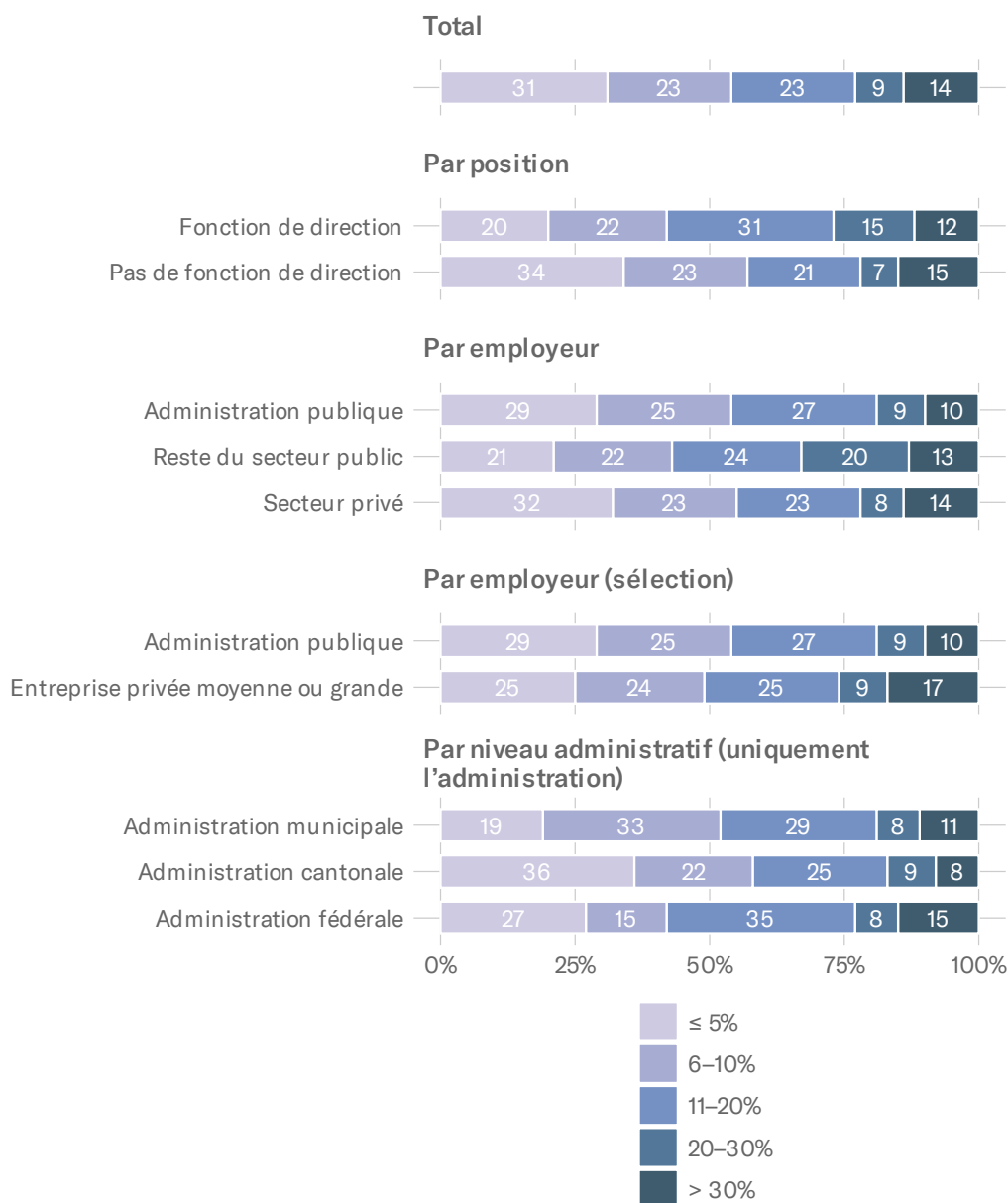
« À quelle fréquence ressentez-vous une pression pour travailler plus vite et plus efficacement ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Part du travail en temps mort (fig. 27)

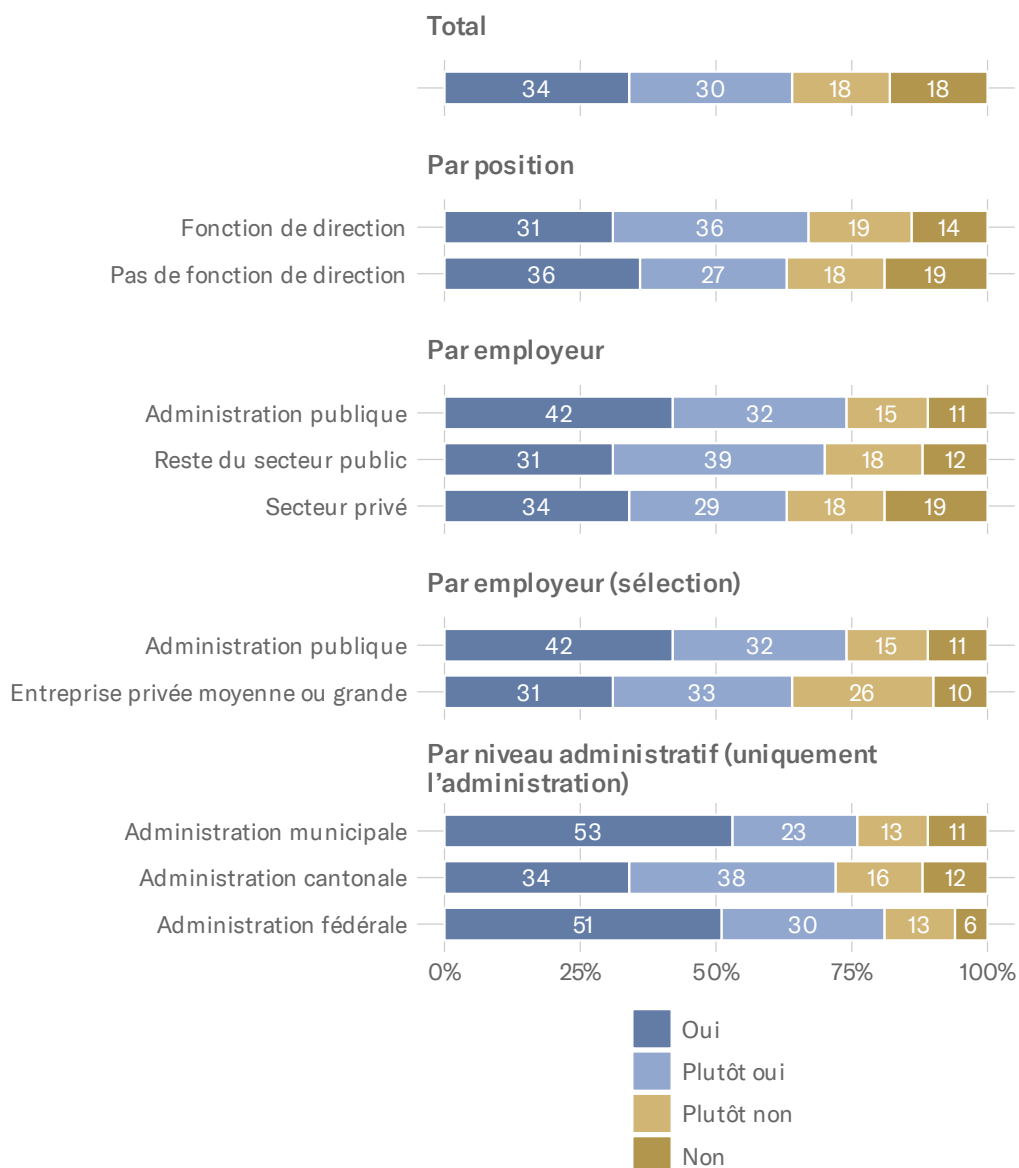
« Selon votre estimation, quelle proportion de votre temps de travail est consacrée à des tâches que vous savez ou supposez inutiles ou peu pertinentes (en pourcentage) ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Perception des collègues improductifs (fig. 28)

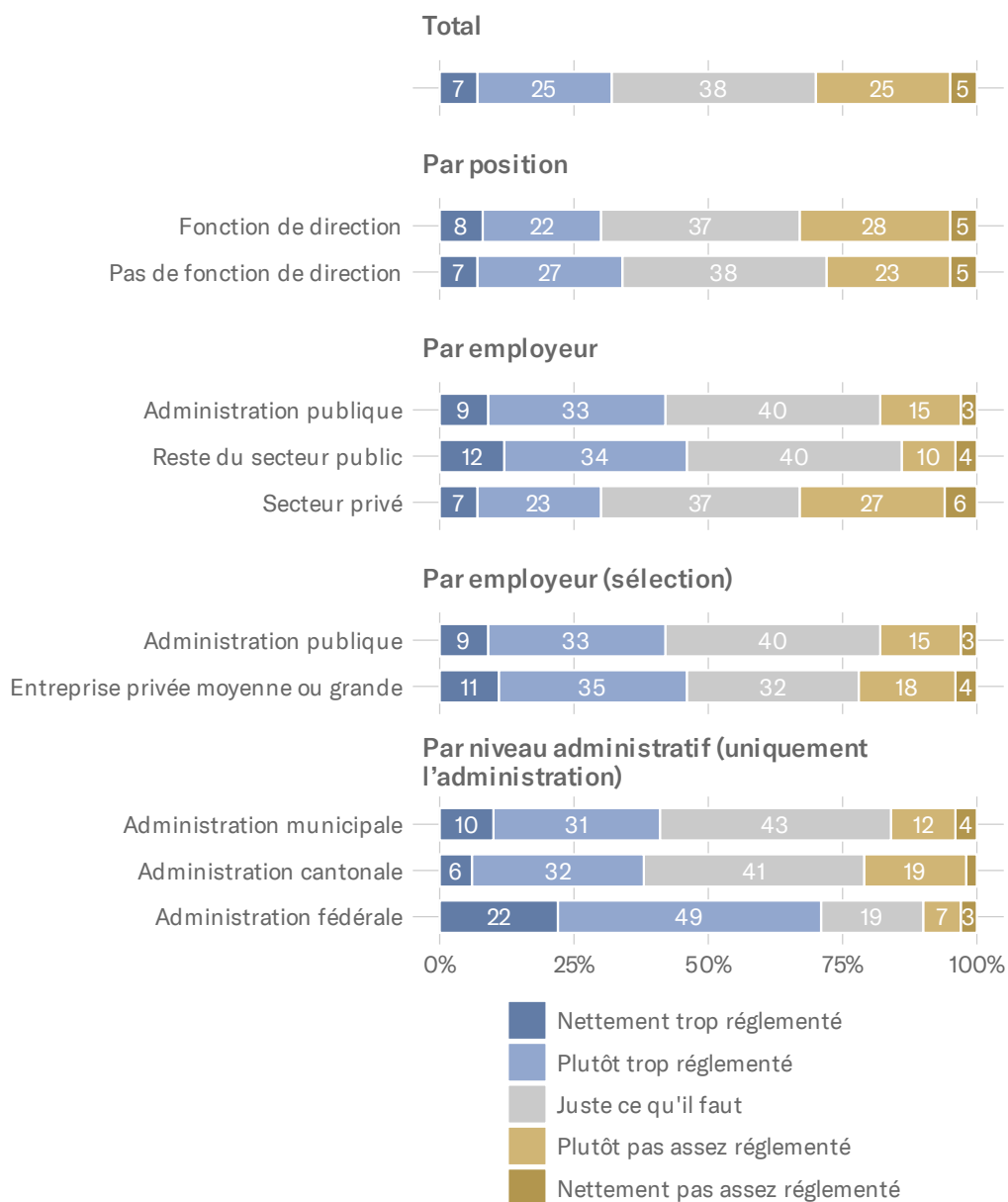
« Y a-t-il dans votre lieu de travail des personnes qui contribuent peu au succès de votre département, mais qui conservent néanmoins leur poste ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Étendue des règles dans le département (fig. 29)

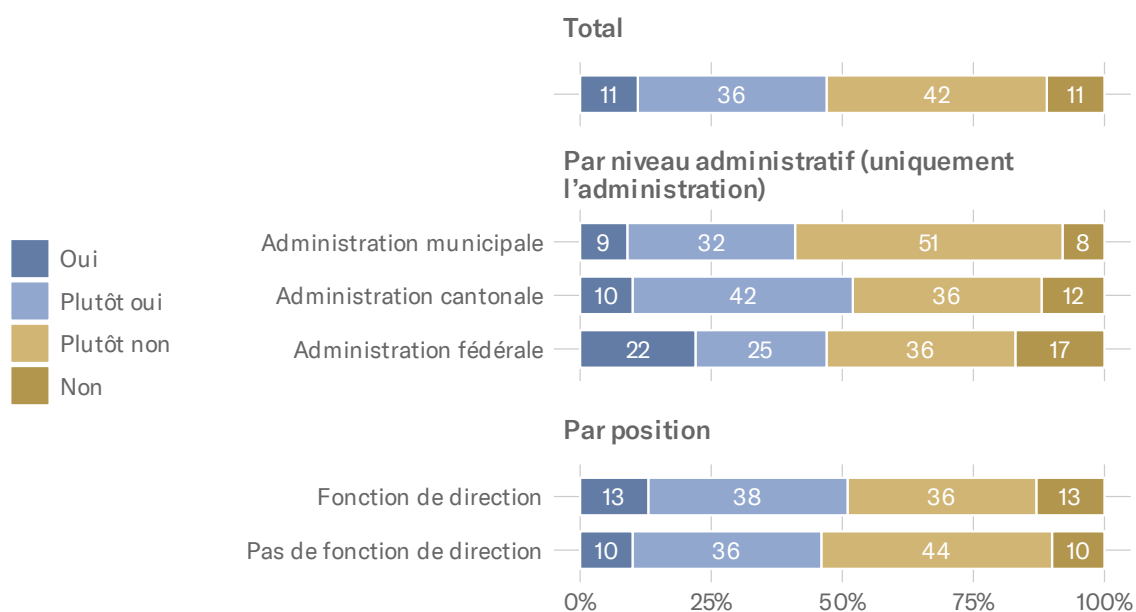
« Comment jugez-vous le niveau de règles et directives pour les processus dans votre département ? » – uniquement les employés. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Retard des réformes dans le département (fig. 30)

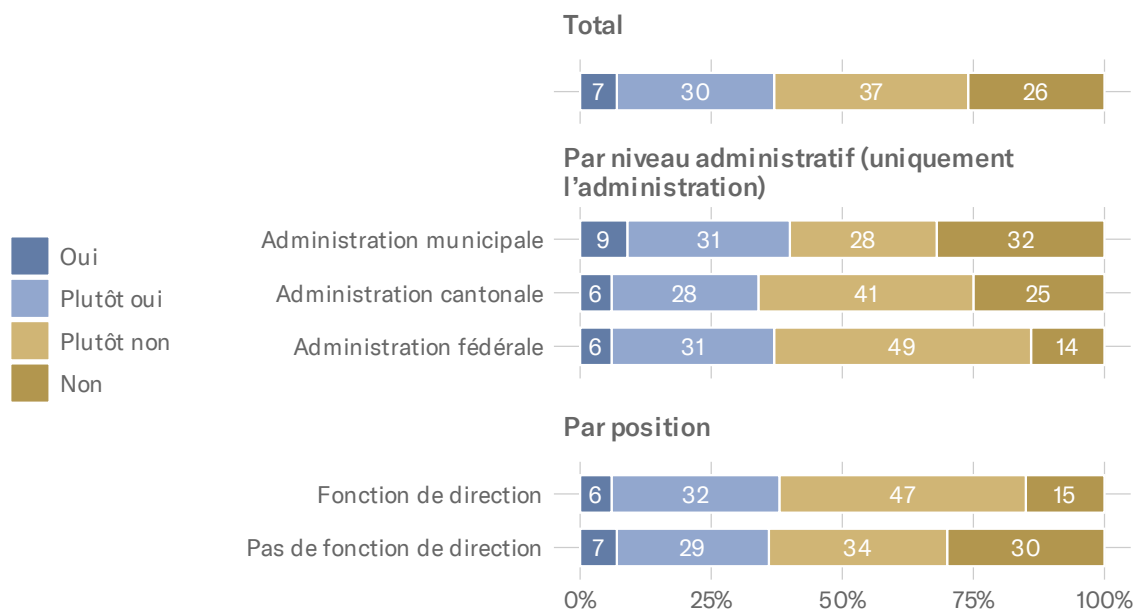
« Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Dans mon département, des réformes urgentes sont bloquées (p. ex. par des processus complexes ou des conflits) » ? » – uniquement les employés d'une administration publique.



Enquête administrative du staatslabor

Esprit d'innovation du département (fig. 31)

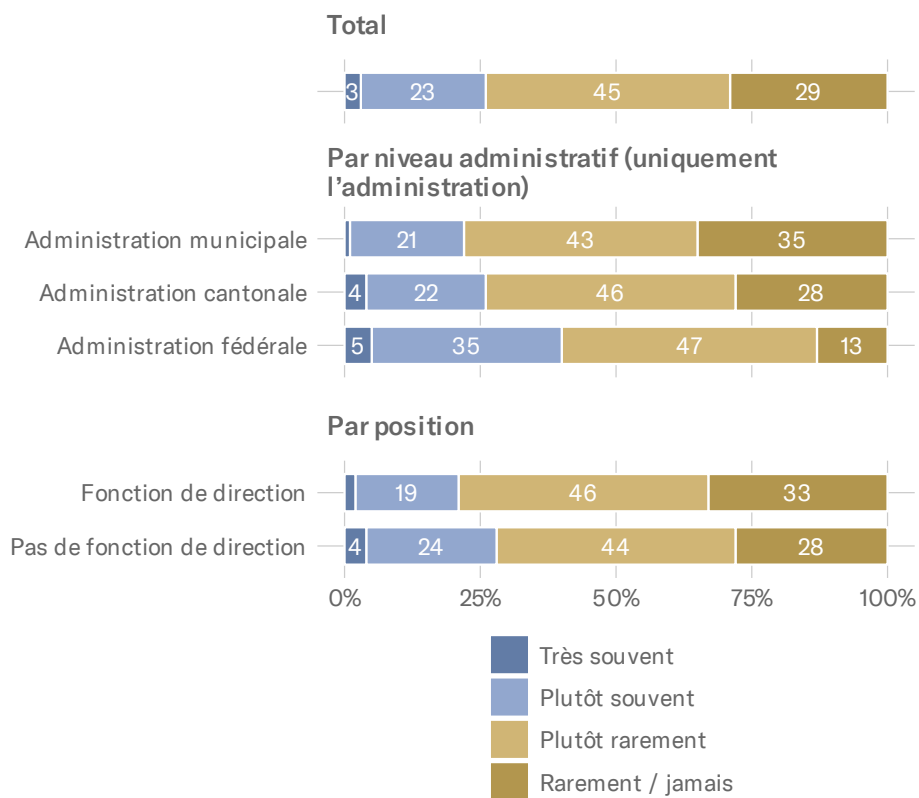
« Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon département expérimente régulièrement de nouvelles approches pour répondre à l'évolution des besoins » ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Fréquence des enquêtes auprès des utilisateurs (fig. 32)

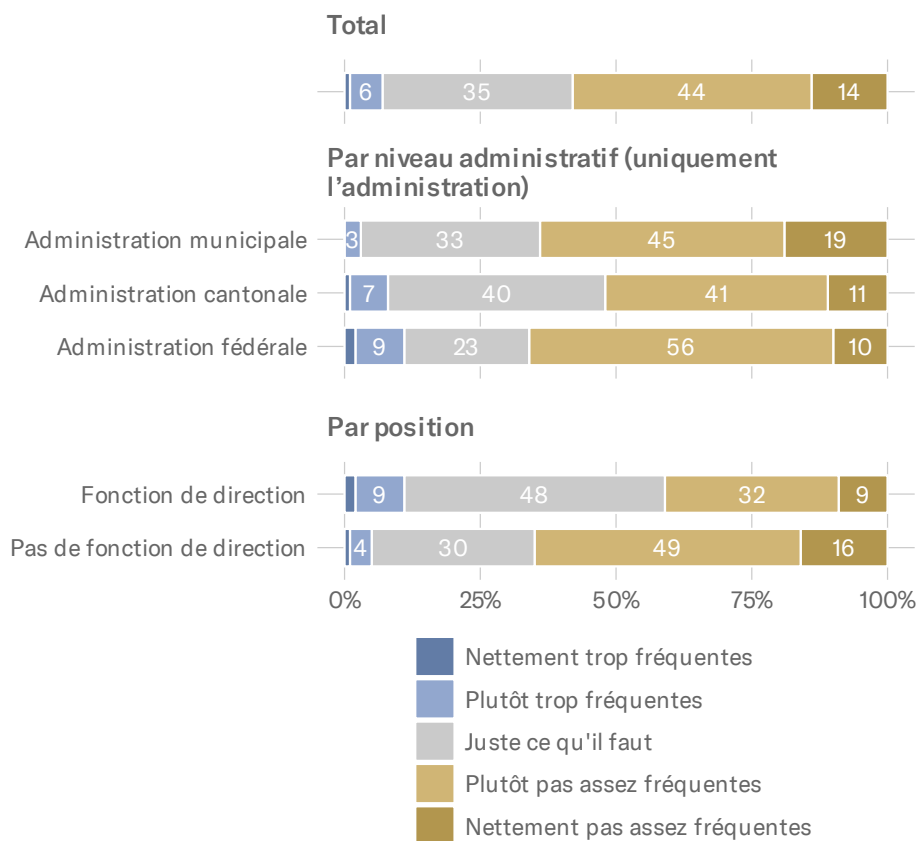
« À quelle fréquence votre département interroge-t-il les usager·ère·s de ses services pour identifier leurs besoins concrets et adapter les prestations en conséquence ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Analyses de l'efficacité des projets (fig. 33)

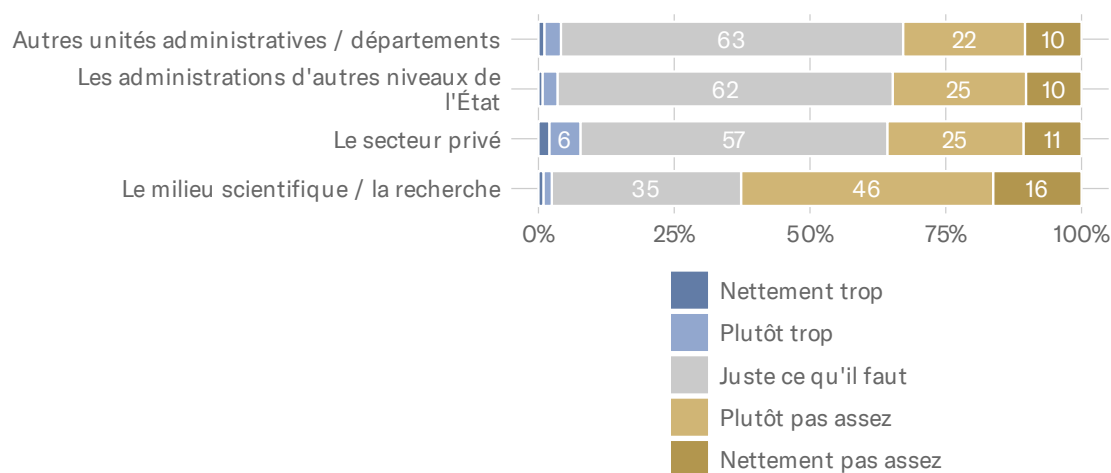
« Comment jugez-vous, dans votre département, la fréquence des analyses visant à évaluer l'efficacité des projets, programmes ou mesures ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

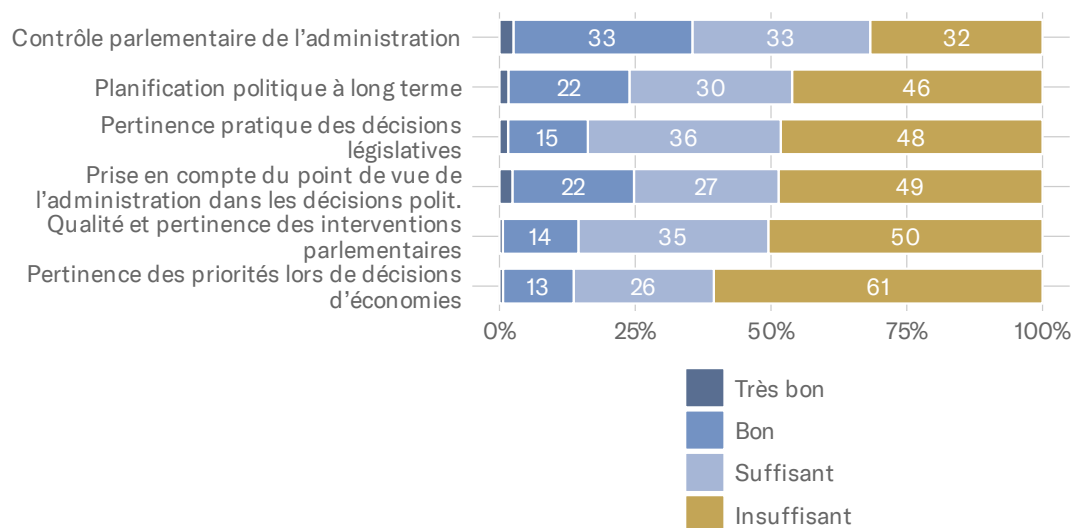
Évaluation de la coopération avec d'autres acteurs (fig. 34)

« Comment évaluez-vous la collaboration de votre département avec... ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Évaluation du travail du Parlement en matière administrative (fig. 35)

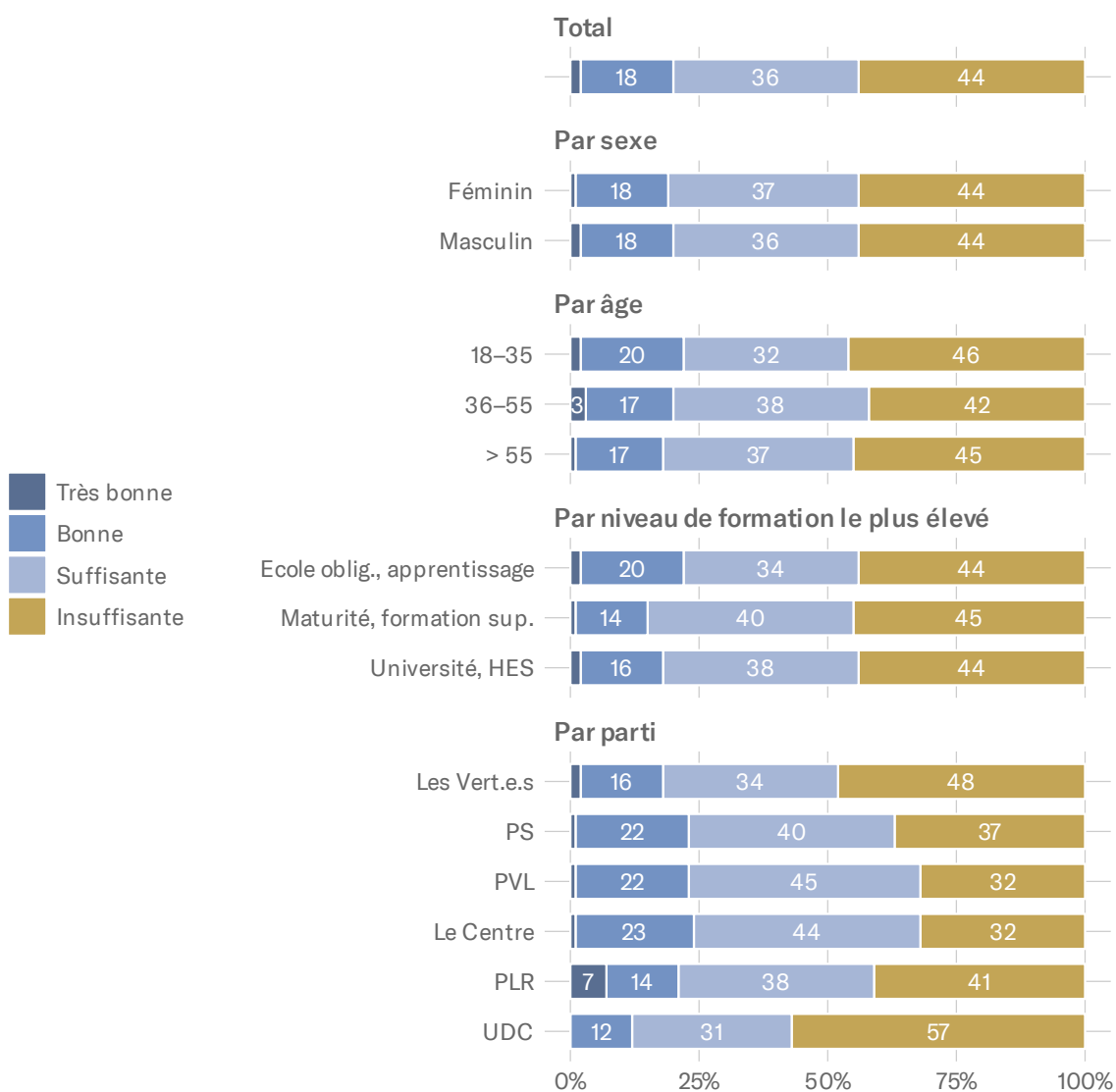
« Comment évaluez-vous le travail du Parlement en lien avec l'administration dans laquelle vous travaillez, pour les domaines suivants ? » – uniquement les employés d'une administration publique. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Enquête administrative du staatslabor

Transparence de l'administration fédérale (fig. 36)

« Comment évaluez-vous la transparence de l'administration fédérale, p. ex. en matière de prise de décision, de processus ou de résultats ? » – population totale. Sans les personnes ayant répondu « Ne sait pas / Ne s'applique pas »



Recommen- dations d'action du staatslabor

Notre enquête montre que les administrations publiques sont considérées comme solides dans de nombreux domaines par leurs collaborateurs. Elles peuvent par exemple rivaliser avec le secteur privé en matière de conditions de travail et de satisfaction professionnelle, ce qui leur permet d'attirer une grande expertise technique. Elles jouissent en outre de la confiance d'une grande partie de la population. Dans le même temps, les collaborateurs identifient des faiblesses très claires issues de leur expérience quotidienne : capacité d'innovation et d'adaptation insuffisante, orientation trop peu marquée vers les besoins de la population, lacunes dans la culture managériale (clarté des objectifs, prise de responsabilité, culture constructive de l'erreur) ainsi que processus lourds et la fermeture d'esprit. Les administrations courent ainsi le risque de ne pas pouvoir réagir de manière optimale aux défis futurs. Si cette image venait à se renforcer, les demandes de mesures d'économie ou de réductions budgétaires pourraient gagner du terrain. Cela serait désastreux compte tenu des investissements nécessaires, par exemple dans les nouvelles technologies.

Pour ces raisons, nous estimons qu'il est urgent que les administrations suisses agissent. Les domaines suivants sont pour nous prioritaires :

Instaurer une nouvelle culture managériale et prendre soin des collaborateurs

D'une part, les hiérarchies rigides persistent : longues procédures, responsabilités fragmentées, cloisonnement. D'autre part, les promotions semblent souvent dépendre davantage de l'ancienneté que des performances ; aucune erreur n'est tolérée. Les administrations risquent ainsi de se couper du monde du travail moderne. Le fait que de nombreuses grandes entreprises privées rencontrent également des difficultés dans ce domaine n'est qu'une maigre consolation. Si les administrations ne veulent pas prendre de retard dans ce domaine, elles doivent encourager les bonnes idées, utiliser la critique pour s'améliorer, remettre en question les processus, créer de la transparence et offrir des possibilités de développement. Pour les cadres en particulier, cela signifie qu'ils doivent suivre une formation initiale et continue ciblée afin d'établir une culture managériale moderne dans leur propre service où les collaborateurs sont activement écoutés, la responsabilité individuelle est mise en pratique et la communication est ouverte. Ce faisant, les administrations doivent conserver leur grande pertinence. Dans de nombreuses administrations, cela implique des changements importants, qui nécessitent de nouveaux profils de poste, de nouvelles structures organisationnelles et une gestion active du changement. Cependant, des exemples réussis au sein et en dehors des administrations montrent que de tels changements peuvent être menés à bien avec beaucoup de succès.

Se défaire de la peur du changement

Les changements ne sont pas toujours agréables, mais dans un contexte d'évolution rapide des technologies et de la société, les administrations doivent faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation – tel est le message clair de leurs propres collaborateurs. Si elles ne le font pas, elles risquent de voir leurs prestations toujours en retard par rapport aux besoins. Et si les administrations accumulent un retard structurel, elles perdront la confiance et, avec elle, leur légitimité démocratique. Elles ont aujourd'hui du mal à s'adapter rapidement aux changements, soit parce qu'elles sont prisonnières de contraintes bureaucratiques

strictes (voir ci-dessous), soit parce qu'elles ne disposent pas des compétences ou des conditions organisationnelles nécessaires (voir ci-dessus). Mais là encore, il existe de bons exemples d'unités administratives qui ont réussi à réagir rapidement aux nouveaux défis sans pour autant compromettre la qualité.

Comprendre les besoins des utilisateurs

Réagir rapidement aux changements ne signifie pas que les administrations doivent courir après chaque phénomène éphémère ou chaque engouement passager, bien au contraire : les besoins et les retours d'information de leurs propres groupes cibles constituent le meilleur capteur et un filtre de qualité fiable. Il ne s'agit pas de suivre la dernière tendance, mais les meilleures preuves. Pour cela, les administrations doivent interroger davantage leurs utilisateurs, mesurer l'impact de leur propre travail ainsi que repenser et adapter les processus existants. Cela peut se faire d'une part par une collaboration plus étroite avec le monde scientifique ou par une utilisation accrue de méthodes scientifiques (par exemple dans les analyses d'impact) ; d'autre part, en faisant appel à des experts, par exemple en conception de services, en offrant aux collaborateurs engagés la liberté d'action nécessaire (voir ci-dessus) ou en menant des expériences mûrement réfléchies.

Optimiser l'utilisation des ressources dans les villes et les communes

Les villes et les communes sont proches des citoyens et constituent le visage des administrations. Dans notre enquête, elles obtiennent toutefois des résultats nettement moins bons que l'administration fédérale sur de nombreux points, par exemple en matière d'équipement technique ou de numérisation. À l'avenir, les villes et les communes devront s'adapter plus rapidement aux changements, mieux répondre aux besoins de la population et utiliser les nouvelles technologies de manière plus cohérente. Dans le même temps, les villes et les communes devraient s'efforcer d'utiliser efficacement leur personnel et leurs finances. Lorsqu'il n'est pas possible de s'adapter rapidement aux nouvelles circonstances et d'utiliser les technologies de manière moderne, il convient d'envisager la centralisation des tâches. Si

la décentralisation nuit à la qualité, la proximité avec les citoyens n'aide personne. Au lieu d'insister sur les compétences, les villes et les communes devraient, en cas de lacunes en matière de capacités, rechercher dès que possible une collaboration avec d'autres niveaux de l'État.

Réduction de la bureaucratie dans l'administration fédérale

L'administration fédérale est beaucoup plus touchée par le problème de la bureaucratie que les villes, les communes et les cantons. 70 % des personnes interrogées constatent une hiérarchie trop importante. 71 % trouvent que l'administration fédérale est surréglementée. Il convient de noter que ces positions ne sont pas celles de critiques extérieures à l'administration, mais celles de ses propres collaborateurs, qui sont tout à fait conscients qu'une administration ne doit pas être gérée comme une entreprise privée. Cela montre une fois de plus que l'administration fédérale devrait expérimenter de nouvelles approches de gestion (voir ci-dessus) et remettre systématiquement en question les processus de travail complexes.

Conclusion et perspectives

Le staatslabor tient particulièrement à ce que le débat sur les administrations suisses ne soit pas mené sur la base de stéréotypes, mais d'éléments scientifiques. L'enquête auprès des administrations nous a donné raison à cet égard, dans la mesure où elle a parfois révélé des faits surprenants sur les réalités des administrations suisses. Elle a également montré que l'examen de son propre travail doit dépasser le cadre étroit de ses seules activités. Le bon fonctionnement d'une administration se mesure parfois aussi par rapport à d'autres administrations, au reste du secteur public et même au secteur privé. Les administrations ne devraient pas craindre ces comparaisons. Elles ne devraient pas non plus craindre, à la suite de l'analyse, un échange ouvert avec ces autres acteurs. Nous sommes convaincus qu'il est désormais nécessaire de mener une réflexion commune sur divers points de notre enquête, qu'il s'agisse de solutions efficaces ou d'enseignements précieux. Une telle réflexion doit dépasser les frontières administratives.