



Le débat sur l'autonomie de gestion est au cœur des réflexions sur la bonne gouvernance de l'Etat. Il apparaît que les contours du statut de l'Hospice général correspondent à ceux de modèles développés ces vingt dernières années par des administrations figurant parmi les plus performantes et les plus démocratiques.

- [L'Hospice général](#)
- [En Suisse](#)
- [A l'étranger](#)

## L'Hospice général

L'Hospice général jouit depuis sa création en 1535 d'un statut d'autonomie qui a évolué à de nombreuses reprises.

La loi du 17 mars 2006 le définit comme un établissement de droit public doté de la personnalité juridique. L'Etat de Genève lui délègue, selon l'article 3 de cette loi, l'exécution de la législation cantonale sur l'aide sociale et les tâches d'assistance incombant au canton en vertu de la législation fédérale sur l'asile.

Un [mandat de prestations](#) de l'Hospice général définit de manière détaillée :

- le cadre juridique de ses attributions,
- les objectifs à poursuivre,
- les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs,
- les modalités de versement de l'enveloppe budgétaire pluriannuelle assurant l'essentiel du budget de l'institution.

Plusieurs autres établissements publics genevois sont au bénéfice d'un statut d'autonomie : aéroport, Fondation du Palais des expositions, hôpitaux universitaires, services industriels, transports publics, université, pour ne citer que les principaux.

## En Suisse

Le **canton de Berne** a introduit la Nouvelle gestion de l'administration (NOG) en 1994. Le principe consiste à développer l'autonomie des entités administratives qui disposent d'enveloppes budgétaires, définissent leurs normes de fonctionnement et choisissent les moyens d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, le politique se bornant à un rôle stratégique. Si l'exécutif et le parlement ont vu leur marge d'intervention directe se réduire, ils ont obtenu en contrepartie la transparence des services prestataires qui leur permet de disposer des informations nécessaires et de donner les orientations stratégiques.

Le canton a décidé en 2000 de généraliser la NOG.

Les autorités bernoises relèvent que la NOG implique une participation particulièrement soutenue des collaborateurs dans des domaines tels que l'enseignement, la santé ou le social.

Les communes elles-mêmes sont incitées à déléguer toute sorte de tâches (routes, bibliothèques, installations sportives, etc).

Les communes bernoises fonctionnent depuis 2002 avec des contrats de prestations pour appliquer l'aide sociale individuelle sous la houlette du canton.

Ce type de gestion et de délégation a été développé par **beaucoup d'autres cantons**, notamment le **Valais** avec son système de délégation en cascade, ou les cantons de **Soleure** et d'**Argovie** qui ont introduit à grande échelle ces principes de délégation des tâches depuis 1996-1997.

**Fribourg** développe aussi un projet de Nouvelle gestion publique qui l'a amené, à titre d'exemple, à transformer en 1997 l'Office de la circulation et de la navigation en une entreprise autonome de droit public. Le canton a confié en 2007 la gestion de l'asile à la société privée ORS Service.

La **Confédération** a introduit en 1997 la Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB). La loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (Loga) vise à renforcer l'efficacité de l'administration en la rationalisant et en externalisant certaines tâches.

La GMEB vise à donner plus de marge de manœuvre aux unités administratives pour moderniser la gestion. Les instructions administratives sont assouplies et des enveloppes budgétaires globales octroyées.

## A l'étranger

La **Suède** a développé un modèle original: le gouvernement se limite à 13 mini-ministères (4500 personnes pour tout le pays) qui délèguent les tâches étatiques à 250 agences dotées d'une grande autonomie, y compris pour le fisc ou l'Office national des migrations. Ces agences représentent 97% du budget. Elles sont chargées d'exécuter la « volonté collective » du gouvernement (et non d'un ministre en particulier) et sont contrôlées par le gouvernement (et non par le parlement). Le système repose sur la transparence et prévoit la publicité de tous les documents. Les agences appliquent les lois sur la base de lettres de cadrage qui définissent les activités à accomplir et les crédits alloués.

En **Finlande** le gouvernement a fait une priorité du pilotage stratégique avec généralisation des contrats de prestations et tableaux de bord selon un modèle unique. Ces tableaux de bord permettent de définir et de mesurer pour chaque mandataire de prestations l'efficacité du travail, les ressources, les procédures et les améliorations possibles.

Le gouvernement s'applique à déléguer les tâches qui peuvent l'être aux administrations régionales et communales.

Le **Danemark** a aussi largement développé le principe de « contractualisation » reposant sur une négociation entre contractants et la transparence du système d'allocation des ressources. Des « contrats de performance » sont conclus entre les ministères et les agences. Ils définissent la mission, les objectifs et la durée (en général quatre ans) du contrat. Les directeurs d'agence ont une large autonomie dans la façon d'utiliser les crédits pour atteindre leurs objectifs. Leur rémunération est liée aux performances. Les agents du service public danois disposent aussi d'une autonomie particulièrement étendue.

La délégation de compétences avec enveloppes budgétaires et mandat de prestations est aussi très développée aux **Etats-Unis** et en **Australie**.

Hospice général  
12, cours de Rive  
Case postale 3360  
1211 Genève 3

Tél. (+41) 022 420 52 00  
Fax (+41) 022 420 51 29  
E-mail: [contact@hospicegeneral.ch](mailto:contact@hospicegeneral.ch)