



## La gestion des impacts liés à la diminution des ressources financières des services publics

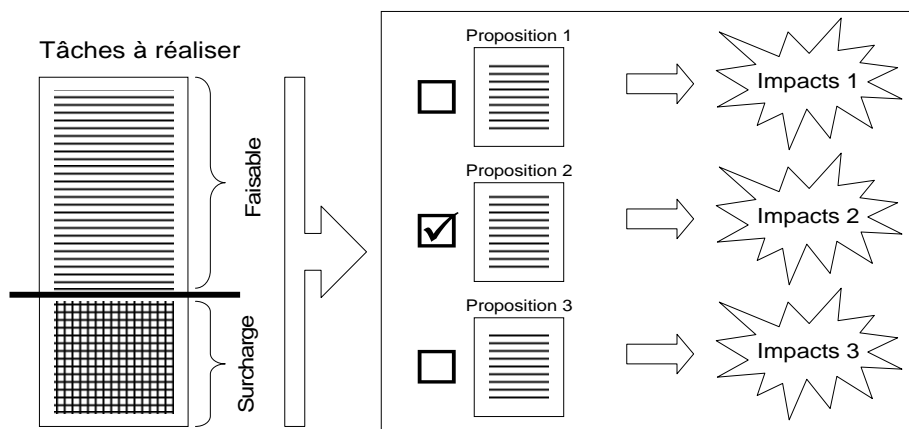
(Quelques réflexions de Ch. Voirol - octobre 2005)

La présente réflexion se place dans une perspective de santé et de sécurité au travail. Pour rappel, la loi nous dit que « *Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise* » et que « *L'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage.* » (Art. 6 de la Loi sur le Travail). Par ailleurs, « *L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs* » (Art. 2 de l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail)<sup>1</sup>.

Dès lors et face à la diminution des ressources des services publics, il y a lieu pour la hiérarchie (et donc les employeurs) de cesser de mettre la pression sur les employés pour « faire plus avec moins », mais d'exiger des chefs de service qu'ils établissent des plans de mesures permettant de réduire les coûts des services rendus (concrètement, les chefs de service doivent se poser la question « Et si je réduis encore d'une personne ton effectif, qu'est-ce que tu renonces à faire ? », et répéter ce processus jusqu'à ce qu'il ne reste plus personne dans le service). Evidemment, ces plans de mesures doivent contenir des propositions et des scénarii divers chiffrés, proposant la diminution ou la suppression de certains services et décrivant avec précision les impacts sociaux de ces mesures. La responsabilité des élus est de choisir parmi ces scénarii lesquels sont les plus pertinents à leurs yeux, d'expliquer à la population les raisons de ces choix et d'en assumer les impacts.

---

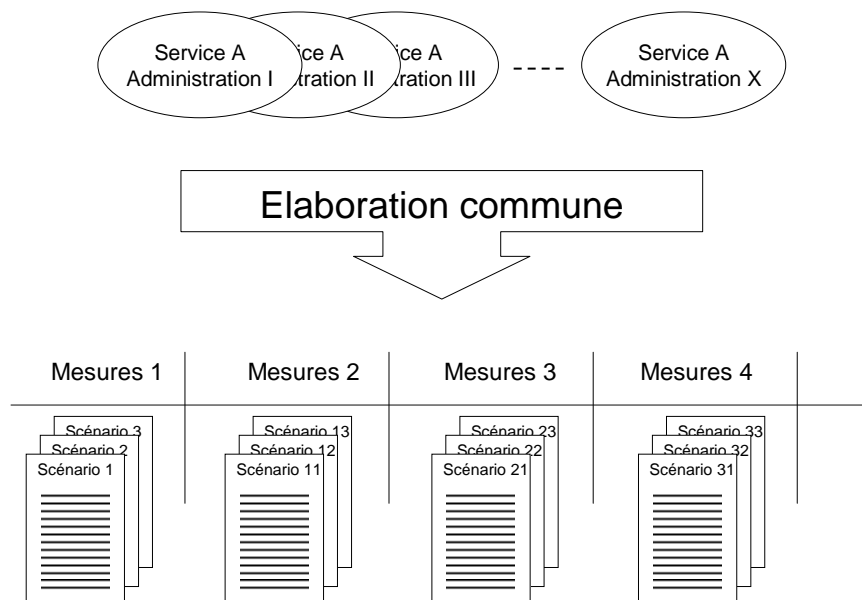
<sup>1</sup> Evidemment, des lois similaires existent au Québec, dont le Code canadien du travail - Art. 124 : « *L'employeur veille à la protection de ses employés en matière de sécurité et de santé au travail* » - Art. 126 du code canadien du travail : « *L'employé doit prendre les mesures nécessaires pour assurer sa propre sécurité et sa propre santé* » ou la Loi sur les normes du travail - Art. 81.19 : « *Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.* » - Art. 81.18 : « *Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié* »



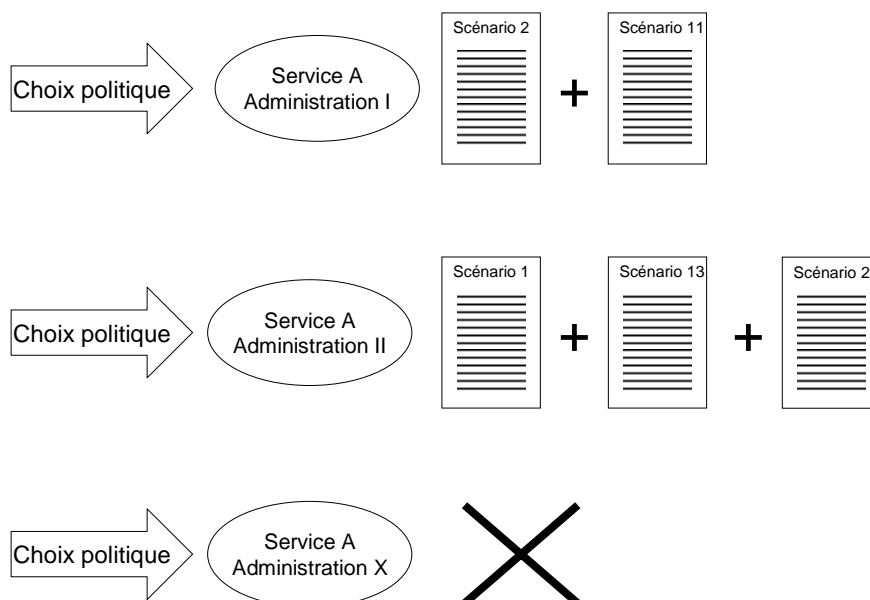
A noter que si le choix du scénario et la gestion des impacts relèvent clairement de décisions stratégiques et politiques appartenant aux élus, l'élaboration des propositions reste selon moi, de la responsabilité du niveau opérationnel et donc, des chefs de service et de leurs employés qui sont les seuls à détenir l'expertise nécessaire à ce travail.

Il est à noter que le choix de telle mesure plutôt que telle autre peut s'avérer difficile. Il est alors utile de rappeler que les comportements et les stratégies que nous adoptons sont en lien avec les croyances que nous entretenons (voir le modèle de Bateson-Doise proposé par Ch. Voirol et disponible sous <http://www.psynergie.ch/Ressources-humaines/SupervisionCoaching/OutilDeRepresentationBD.pdf>). Ainsi, il peut être utile pour un élu d'explicitier les croyances auxquelles il se réfère implicitement afin d'une part de l'aider à faire ses choix mais aussi d'autre part, pour aider ses chefs de service à lui faire des propositions qui rejoignent le plus adéquatement possible ses propres valeurs.

Afin d'assurer une certaine cohérence aux mesures de réduction qui sont adoptées dans une même région, il peut s'avérer utile de coordonner l'élaboration des plans de mesures. Ainsi, même si l'état financier des administrations dont dépendent des services similaires (même mission mais au sein d'administrations différentes) est différent, ils peuvent utilement définir ensemble et en coordination les plans de mesures successifs qu'ils sont susceptibles de mettre en œuvre si les conditions viennent à se dégrader encore.



En conséquence, sans être nécessairement dans la même situation financière au même moment, il est au moins possible d'assurer qu'à contraintes financières équivalentes, les différents services adopteront des mesures similaires dont les impacts seront également comparables, tant du point de vue du service à la population que de celui des employés des services considérés. Ainsi, en proposant à leurs élus des scénarii élaborés de manière concertée, les chefs de service concernés peuvent tenter de limiter les impacts négatifs que les réductions budgétaires vont provoquer. De leur côté, les élus peuvent adopter les scénarii successifs qui leur semblent nécessaires en fonction de la situation financière de leur administration, tout en préservant un minimum de cohérence vis-à-vis des autres administrations de la région.



Cette approche présente l'avantage de réduire l'inquiétude du personnel (les conséquences possibles de nouvelles coupures budgétaires sont connues à l'avance), d'offrir aux élus des alternatives qui même si elles doivent être douloureuse, présentent au moins l'avantage d'être le résultat d'une réflexion concertée entre plusieurs professionnels experts (les chefs de service et leurs employés) et enfin, d'offrir aux chefs de service un minimum de contrôle sur les conditions de réalisation de leur mission même en période de restriction budgétaire.