

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 25 (1988)  
**Heft:** 906

**Artikel:** Formation d'utilité publique  
**Autor:** Guyaz, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1018160>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 07.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Domaine Public DP

906

J.A. 1000 Lausanne 1 12 mai 1988  
Hebdomadaire romand Vingt-cinquième année

## Formation d'utilité publique

Depuis quelques années, les pouvoirs publics se préoccupent de la formation de leurs fonctionnaires. A Lausanne, l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique) offre depuis 5 ans à ceux d'entre eux qui sont munis d'un titre universitaire la possibilité de préparer un Diplôme en administration publique, alors que l'Université de Genève a créé un Certificat de formation permanente en administration publique. Dans le canton de Vaud, le Conseil d'Etat vient de confier, à l'IDHEAP précisément, le soin de mener une vaste enquête sur la formation continue des fonctionnaires, alors que l'administration des impôts a ouvert récemment un centre de formation qui sera aussi utilisé par d'autres services.

De fait, l'effort est général dans toutes les administrations, mais toujours confus, dispersé, sans plan d'ensemble. Le contraste est saisissant avec le nombre souvent considérable de personnes mobilisées pour la formation dans le secteur privé. On sait que les banques, en particulier, accordent une attention importante à la formation de leurs employés. Mais les situations dans les secteurs privé et public sont différentes. Dans une entreprise privée, l'éventail des professions est assez homogène, de nouveaux produits apparaissent sans cesse qu'il faut apprendre à utiliser (les marchés financiers en sont une illustration frappante) et la formation joue souvent un double rôle symbolique: offrir une récompense à celui qui a bien travaillé en essayant d'accroître sa motivation; repérer et sélectionner les éléments prometteurs qui assureront la relève de l'encadrement. Dans une administration, il n'y a par contre aucune homogénéité: on y trouve un très large éventail de professions. D'autre part, sa situation de monopole pour beaucoup des tâches qu'elle exécute fait qu'il n'existe pas de nécessité de se former pour être meilleur que le concurrent.

Pourtant, il existe un ensemble de spécificités propres aux administrations qui devraient permettre de définir les grandes lignes d'une politique de la formation: on y est presque toujours en relation avec les usagers; le travail accompli est réglé par des lois et par l'activité législative; les tâches sont dites de service public.

Les progrès des techniques de direction et d'organisation rendent d'ailleurs nécessaires une meilleure formation des cadres aussi en dehors de leur secteur d'activités. La culture générale, dont nos hauts fonctionnaires sont inégalement pourvus, permet d'effectuer ce pas de côté qui change la perspective et évite d'avoir un point de vue trop exclusivement technique ou juridique. Car c'est là un mal endémique de nos administrations: les cadres y sont de très bons spécialistes dans leur domaine, mais ne sont souvent que cela.

Enfin, si les tâches des fonctionnaires sont souvent des monopoles, il n'en va pas de même de leurs professions. Pour qu'un jeune taxateur ne succombe pas aux offres alléchantes des fiduciaires et des banques, il lui faut une vocation très affirmée pour le service public ou un goût pour une carrière sans histoire! Assurer un recyclage professionnel, c'est aussi un moyen de retenir plus longtemps les spécialistes de haut niveau.

Il est temps que les grandes communes et les cantons développent une conception homogène de la formation de leur personnel. Loin d'être un gaspillage, la création d'un service de la formation permanente dans une administration peut permettre au contraire d'en améliorer l'efficacité tout en diminuant ses coûts de fonctionnement. Et puis, au-delà de considérations économiques, il en va tout simplement du respect par les pouvoirs publics de celles et de ceux qui lui consacrent leur vie professionnelle.