Zeitschrift: Domaine public

Herausgeber: Domaine public

Band: - (2017)

Heft: 2186

Artikel: 25 ans de "New Public Management" en Suisse : nouvelle gestion publique : un rappel et quelques enseignements à tirer de l'expérience

Autor: Delley, Jean-Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1014415

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

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

De plus, sur le marché interne, les coûts de production et des qualités environnementales et sociales souhaitées restent à la fois élevés et inégaux, et sont engagés au bénéfice de toute la collectivité. Le marché seul ne pourra pas les honorer et des paiements compensatoires aux producteurs restent indispensables.

Faire du marché le lieu de la fidélisation du public

Le rapport déjà cité du Conseil fédéral l'admet d'ailleurs: *«Les prestations qualitatives spécifiques de l'agriculture suisse, surtout dans les domaines de la protection de la nature et du bien-être des animaux, présentent des potentiels de différenciation pouvant être valorisés sur le marché. Il s'agit de les exploiter plus systématiquement. Des mesures étatiques subsidiaires demeureront nécessaires à l'avenir également pour assurer la fourniture de prestations demandées par la société, mais qui ne sont pas rémunérées sur le marché.»*

Ces constatations faites, le marché reste bien évidemment le lieu central des transactions économiques où les prix, au-delà du soutien public, doivent prendre en compte l'offre et la demande; le lieu aussi de la liberté de choix des consommateurs. Ainsi, il serait choquant, sous prétexte que nous sommes autosuffisants pour les produits laitiers, de ne trouver en Suisse que du fromage suisse.
L'agriculture doit continuer à développer son marketing, sa stratégie de fidélisation du consommateur, rappelant que nous sommes faits de ce que nous mangeons et qu'investir dans notre alimentation mérite probablement davantage que les actuels 7 à 8% du budget des ménages. De nombreuses initiatives se sont développées ces dernières décennies en interaction avec la clientèle. Ainsi se construit une relation durable, qui devrait aussi permettre de surmonter les zones de turbulences: gagner les cœurs des consommateurs constitue l'assurance-vie des producteurs, en rappelant que la qualité a un prix et le (trop) bon marché un coût.

25 ans de «New Public Management» en Suisse

Nouvelle gestion publique: un rappel et quelques enseignements à tirer de l'expérience

Jean-Daniel Delley - 24 novembre 2017 - URL: https://www.domainepublic.ch/articles/32427

Voici un quart de siècle, le modèle de la nouvelle gestion publique (NGP) débarquait en Suisse. Que reste-t-il aujourd'hui de cet élan réformateur qui devait moderniser l'action de l'Etat?

La chute du Mur en 1989, la montée du néo-libéralisme et ses attaques contre le secteur public, l'isolement de la Suisse après l'échec de son adhésion à l'Espace économique européen, des finances publiques en difficulté: ce contexte a préparé le terrain pour une réforme des administrations au service d'un Etat plus efficace et économe.

Les réformes entreprises en Nouvelle-Zélande et en Australie d'abord, puis aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les expériences menées par des villes comme Tilburg aux Pays-Bas et Saint-Denis en France, les pratiques innovantes de plusieurs villes américaines, répertoriées par Osborne et Gaebler dans leur ouvrage *Reinventing Government* (1992), ont suscité un intérêt certain dans notre pays. *Domaine Public* y a contribué en Suisse romande en publiant un numéro spécial reprenant les thèses des deux auteurs américains et les illustrant avec des exemples helvétiques.

Comment résumer brièvement les principes directeurs de la

NGP? Au cœur de cette démarche figure le renforcement de la fonction de pilotage incombant à l'Etat. A lui d'identifier les besoins collectifs, de fixer des objectifs et de choisir les moyens les plus adéquats pour les atteindre – administration publique, organisation sans but lucratif ou secteur privé.

Pour ce faire, les services administratifs doivent bénéficier d'une grande autonomie, se libérer d'un corset réglementaire et budgétaire trop rigide afin de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins. Ils travaillent sur la base de mandats de prestations élaborés par les autorités politiques et dans le cadre d'un budget global. Leur action fait l'objet d'une évaluation continuelle et ils sont jugés sur leurs résultats. La NGP préconise également la participation des usagers qui doivent pouvoir faire valoir leurs besoins et leurs préférences.

La Suisse, pour concrétiser la NGP, a privilégié deux outils: le mandat de prestation et le budget global. L'autorité politique indique à l'unité administrative les orientations stratégiques et les objectifs visés et lui attribue un budget global pour y parvenir.

En 1997, la Confédération démarre son projet GMEB (gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire) avec deux projets-pilotes, l'Office de la météorologie et celui de la topographie. Dès 2002, le projet concerne 11 nouveaux services. En 2009, on dénombre 23 unités regroupant environ 15% des fonctionnaires fédéraux.

Les diverses évaluations effectuées se révélant positives, le Conseil fédéral décide d'introduire un nouveau modèle de gestion (NMG) applicable à l'ensemble de l'administration, Ce modèle, entré en vigueur au début de 2017, simplifie celui de la GMEB en allégeant les procédures de rapports et de contrôles et en abolissant la stricte séparation initialement érigée entre le niveau stratégique (politique) et opérationnel (administration). Ce mouvement de réforme de l'administration a également touché un certain nombre de cantons, essentiellement du plateau alémanique, et de villes comme Berne.

Que reste-t-il aujourd'hui de cet élan réformateur qui a saisi la Suisse dans les années 1990? C'est à cette question qu'a voulu répondre une étudiante de l'Institut des hautes études en administration publique dans le cadre de son mémoire de diplôme. Pour ce faire, l'auteure, Sonia Weil, a adopté une démarche qualitative, s'entretenant avec une dizaine d'acteurs, promoteurs, analystes et théoriciens de la NGP en Suisse – et confrontant leurs propos actuels avec leurs déclarations et leurs actions passées.

L'enthousiasme qui a caractérisé la découverte et la mise en œuvre de la NGP a indéniablement faibli. Cette démarche avait séduit tant à gauche qu'à droite. Moderniser l'administration et rendre plus efficace l'action publique pouvait aussi bien convenir aux partisans d'un Etat fort qu'aux tenants d'un néolibéralisme pur et dur ne rêvant que de faire maigrir le secteur public.

Au final, l'exercice a certainement contribué à créer de la transparence dans la nature et les coûts des prestations ainsi que des espaces d'autonomie pour les administrations. Par contre, l'appréciation fine des effets, un outil majeur de la NGP, s'est révélée difficile à pratiquer: l'utilisation économe des moyens à disposition comme le fait d'atteindre les buts concrets fixés par le mandat ne disent pas grand-chose de la multiplicité des effets produits.

Telle est probablement la faiblesse majeure de ce type de gestion: elle s'appuie sur une multitude d'indicateurs chiffrés et doit faire face à des contrôles nombreux, mais elle peine à saisir la complexité du champ social sur lequel elle s'exerce. L'administration des choses ne saurait se substituer totalement à la décision politique avec ce qu'elle comporte de volonté discrétionnaire.

De l'avis général, la NGP n'a pas (encore) induit une nouvelle culture administrative propre à assurer à l'administration la souplesse et la réactivité qu'impliquent les

évolutions rapides de la société. Pas plus qu'elle n'a convaincu les politiques de ne plus s'immiscer dans la gestion quotidienne.

Mais les choses bougent. L'approche initiale, débarrassée de ses oripeaux mercantilistes et de sa perspective trop marquée par une conception anglo-saxonne de l'Etat, a permis de poser les jalons d'une transformation de l'action publique. Cette transformation est loin d'être achevée.

Ineos et le sport vaudois: une formule gagnante, pour l'instant

Quand une multinationale pétrochimique donne dans l'hyperlocal

Jacques Guyaz - 25 novembre 2017 - URL: https://www.domainepublic.ch/articles/32440

Le rachat d'un club de football par de riches hommes d'affaires ou par des fonds souverains des pays du Golfe est devenu une opération banale. Recherche de prestige, opérations de communication, démonstration de puissance – regardez, j'ai tellement d'argent que je peux en jeter par les fenêtres – ces actions spectaculaires servent autant l'ego de celui qui finance que la valorisation sportive sur le terrain.

Alors bien sûr, on reste perplexe devant les motivations du rachat du modeste Lausanne-Sport. Car ce club dispose de l'un des plus petits budgets de la *Super League*, estimé à 7 millions de francs, et rassemble un nombre de spectateurs misérable pour une ville de cette importance, pas même 4'000 en moyenne par match; c'est 6 à 7 fois moins qu'à Bâle ou Berne et, en gros, la moitié des assistances de St-Gall, Lucerne ou Sion. A noter que la situation de Servette à Genève n'est pas meilleure, loin de là. Depuis quatre ans, le club du bout du lac végète en *Challenge League*, la seconde division helvétique, comme perdu dans son grand stade désert de La Praille.

En matière de finances, une comparaison avec le pays voisin se montre révélatrice. Car la France reste la seule nation où les budgets des clubs de football professionnels doivent faire l'objet d'une publication complète. Il s'avère que le Lausanne-Sport dispose d'une enveloppe budgétaire correspondant à celle des trois plus modestes clubs de la seconde division française, qu'il s'agisse de Clermont, d'Orléans ou de Quevilly-Rouen.

Jusqu'à ce jour, les acheteurs étrangers des clubs romands se sont révélés des individus pour le moins peu clairs, aux motivations incertaines, aux départs précipités et aux faillites rapides. A défaut d'aveu explicite de la part des intéressés, on peut supposer que le soutien à fonds perdu d'un club local représente probablement une sorte de péage servant à dissimuler ou compenser des opérations relativement douteuses. A noter que, pour leur part, les clubs alémaniques trouvent en général leurs financements dans le riche tissu des entreprises régionales.

Il n'empêche: le club vaudois n'a pas été racheté par un pittoresque habitué des Panama ou des Paradise Papers, mais bien par l'entreprise Ineos dont le siège mondial, basé à Rolle, occupe 160 personnes.

Avec ses 40 milliards de chiffre d'affaires dans l'industrie chimique, elle n'a rien d'une gentille *start-up* peuplée de trentenaires barbus jouant au *baby-foot* pendant la pause. Elle fait dans le très lourd, avec des raffineries, des usines chimiques, des plateformes pétrolières en mer du Nord, des défenseurs de la fracturation hydraulique. Bref, tout un monde de requins des affaires et d'ouvriers costauds en casques solides et tenues