



EN SUBSTANCE PAR ERIC SCHEIDEGGER

## Une nouvelle bureaucratie publique ?

L'introduction de la nouvelle gestion publique (NGP) voici bientôt 30 ans avait tout de la révélation. Politologues et économistes prédisaient un accroissement considérable de l'efficacité de l'État dans l'accomplissement de ses tâches. Dans l'« ancien monde » de la gestion publique, les fonctionnaires trouvaient rarement un intérêt à travailler au plus près du citoyen et en accord avec les promesses politiques. Le monde politique de son côté saluait le concept comme une alternative souhaitable au débat peu confortable sur la privatisation des tâches publiques. En tout état de cause, il semblait logique d'introduire des bases de gestion d'entreprise et des éléments de concurrence dans l'activité administrative de l'État.

Aujourd'hui, des voix s'élèvent à nouveau, mais pour dénoncer le dévoiement de la NGP en une NBP, entendez « nouvelle bureaucratie publique ». Le personnel médical des hôpitaux publics se plaint ainsi, depuis un certain temps, du caractère très chronophage de la saisie et du traitement des données. L'évaluation des prestations présuppose justement que celles-ci puissent être mesurées, quantitativement et qualitativement. Là où ces jeux de données font défaut, ils doivent être créés et alimentés. Il n'est pas de gestion administrative efficace sans une charge supplémentaire. Ce conflit d'intérêts est inhérent à la NGP.

On pourrait toutefois objecter que les entreprises du secteur privé doivent aussi mesurer leurs prestations et procéder à des évaluations comparatives : au fond, elles veulent être meilleures que la concurrence. La bureaucratisation rampante les guette aussi. Dans les grandes entreprises, les responsables, suivant un penchant très humain, cherchent à étendre leur activité et leur champ d'influence. La différence cruciale réside toutefois dans le fait que les entreprises privées sont soumises à la discipline des marchés des biens et des capitaux. Celles dont les prestations ne satisfont pas la clientèle sur la durée ou qui n'exploitent pas pleinement le potentiel d'accroissement de la productivité perdent en compétitivité et en crédibilité auprès des investisseurs.

Dans le pire des cas, une entreprise mal gérée est éjectée du marché. Les organisations publiques n'ont pas à craindre la faillite et échappent donc à sa vertu disciplinante. C'est pour cela que le risque de bureaucratisation est plus important dans les domaines économiques encadrés par l'État. C'est également pour cette raison que les principes de la NGP appliqués avec mesure sont indispensables, en particulier dans les domaines souverains et non privatisables de l'administration centrale.

## Choisir entre le beurre et l'argent du beurre

On retrouve ce genre de problématique avec les entreprises d'État actives sur des marchés concurrentiels. Il ne s'agit pas seulement des hôpitaux, mais encore des entreprises de transport, de logistique, de télécommunications ou de distribution d'énergie. D'une part, elles doivent garantir un service universel, et d'autre part, on attend d'elles qu'elles se comportent comme des agents économiques soumis à la concurrence malgré l'absence de tout risque de faillite. Nous les voulons performantes, novatrices et compétitives.

Un tel environnement laisse apparaître d'autres formes de conflits d'intérêts. Les entreprises publiques sont fréquemment soumises à des normes de reddition des comptes plus sévères que le secteur privé. Elles doivent non seulement rendre des comptes au conseil d'administration ou à un organe de révision, mais encore à l'administration, au gouvernement et au Parlement. Ainsi, en leur qualité de propriétaire, les pouvoirs publics peuvent décider de restreindre la pénétration des marchés étrangers ou d'autres cantons, par exemple, quand bien même la logique économique plaiderait pour le contraire. Cette contrainte amène ces entreprises à se concentrer sur des marchés nationaux ou régionaux, ce qui accroît le risque de distorsion de la concurrence par rapport aux entreprises privées. Ainsi, lorsqu'une entreprise de droit public rompue à la compétitivité fait un faux pas, on entend rapidement des appels à plus de contrôle étatique. Toujours ce fameux dilemme entre le beurre et l'argent du beurre pour les entreprises publiques opérant sur des marchés concurrentiels.

Eric Scheidegger est chef de la Direction de la politique économique,  
Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne  
[eric.scheidegger@seco.admin.ch](mailto:eric.scheidegger@seco.admin.ch)