

Comment Avenir Suisse voit l'Etat et son administration dans le futur

@IDHEAP

Tibère Adler, directeur romand Avenir Suisse

IDHEAP, Lausanne, 2016

Dessinez le pays idéal du 21^e siècle !

Vous êtes en séance de « brainstorming » dans la meilleure « business school » du monde.
Avec les meilleurs experts (économistes, politologues, géographes).

Vous avez une page blanche et carte blanche pour
définir le pays idéal du 21^e siècle.

Pour quel résultat ?

La Suisse n'a pas été inventée en business school

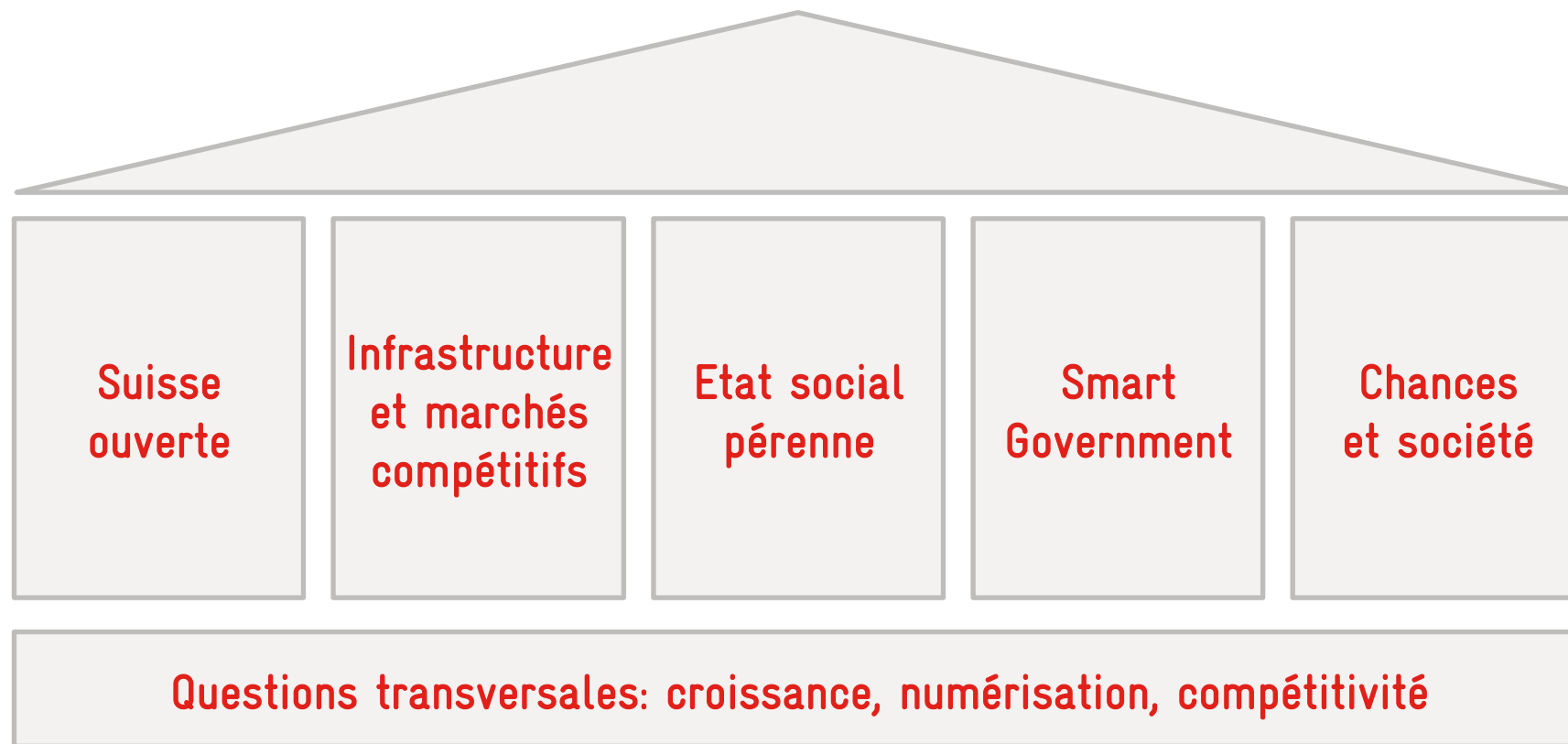
- **Résultat: quelque chose, mais certainement pas la Suisse actuelle !**
- Pas de ressources naturelles
- Pas d'accès à la mer
- Seulement 41'000 km² (et moitié de montagne)
- Seulement 8 millions d'habitants pour 41'000 km²
- Tout petit, mais avec 26 cantons et plus de 2'200 communes...

Et pourtant, ça tourne ! Comment continuer ?

- **Think Tank** sur le modèle anglo-saxon
- **Etudes prospectives** sur la Suisse de demain (économie, politique, social)
- **Fondation** à but non lucratif, créée en 1999
- **Financement**: plus de 130 entreprises donatrices.
- Objectif: influencer les **politiques publiques**
- **Pas un lobby**
- Quel **impact** ? Mesure difficile (*ex. frein à l'endettement*)

- Des études fouillées, factuelles, argumentées, étayées, toutes disponibles sur internet (www.avenir-suisse.ch)
- Des propositions inspirées par les **valeurs libérales**
LIBERTE & RESPONSABILITE

Avenir Suisse - les moteurs de la prospérité suisse



Etat et libéralisme, une relation apaisée (en Suisse)

- **En Suisse, Etat et libéralisme vivent une tension productive dans une relation apaisée.** Dans de nombreux Etats, le libéralisme (envers l'Etat) reste une conquête difficile.
- **Eviter le dogmatisme et les stéréotypes**, par exemple:
 - « moins d'Etat » serait toujours mieux;
 - Service public über Alles;
 - Propriété publique (plutôt que privée) garantit mieux l'intérêt général.
- **Mieux d'Etat ?** Deux enjeux essentiels:
 - Choix des tâches et des priorités
 - Efficacité des ressources engagées

Quel futur pour l'Etat ?

– L'Etat n'échappera pas à quelques grandes tendances:

- Numérisation
- Concurrence croissante des acteurs non gouvernementaux
- Pression sur les budgets (endettement, priorités, lutte pour les ressources, efficacité et contre le gaspillage)
- Porosité des « frontières », développement du para-public
- Urbanisation
- Gestion de l'image (perception et réalité)

– L'Etat peut décider de quelques grandes tendances:

- Inflation réglementaire
- Confusion de la finalité et des moyens (transparence, égalité)
- Ampleur de la fiscalisation et de la redistribution

Etat, tendances subies: Numérisation

– **Automatisation:**

- Augmentation de la productivité => potentiel de réallocation des ressources ou d'économies

– **Impacts forts (et sous-estimés) sur domaines-clefs:**

- Santé
- Education
- Sécurité
- Processus politiques (formation de l'opinion, démocratie directe)

Etat, tendances subies: Acteurs non étatiques

- **Les grandes entreprises sont plus puissantes que les Etats ! (ex. GAFA)**
 - Quelle réponse de l'Etat ? La réponse classique droit de la concurrence/ antitrust est insuffisante.
 - Quelle réponse du libéralisme ?
- **« Réseaux citoyens » et « société civile »:**
 - Pouvoir décuplé par les réseaux sociaux
 - Contre-pouvoir en évolution
- **Médias « traditionnels » (ex. « 4^e pouvoir »):**
 - Influence et pouvoir de prescription en baisse constante...
 - ... mais toujours le pouvoir de créer l'agenda

Etat, tendances subies: Pression sur les budgets

– **Endettement: la Suisse, le dernier des Puritains ?**

- Maintenir le frein à l'endettement
- Mécanismes de régulation automatiques dans les assurances sociales
- Financement des infrastructures utiles: les moyens sont déjà là !

– **Décider des priorités sera toujours plus difficile:**

- Augmentation (certaine) des budgets pour la sécurité et l'armée
- Augmentation des budgets de formation (à espérer)
- Besoins toujours plus élevés dans la santé et les soins (vieillesse)
- Pression sur le social, la culture, la recherche.

Etat, tendances subies: Pression sur les budgets (2)

– **Efficience de l'Etat**

- Plus que jamais nécessaire
- Approche « usager/client » impérative: comment faire mieux pour moins cher (amélioration du ratio coûts/bénéfices)
- « Usagers » = citoyens (B2C) et services étatiques bénéficiant de la prestation (B2B)
- D'où viendra la pression ? (si ce n'est du budget ?)

– **Un franc est un franc:**

- Tendance lourde à la criminalisation de la fraude fiscale (fin de la tolérance pour l'évasion fiscale). Concerne les **revenus**.
- A quand la criminalisation de la corruption et du gaspillage des ressources publiques ? Concerne les **dépenses**.

Etat, tendances subies: Pression sur les budgets (3)

– Développement souhaitable du secteur philanthropique

- Sera un complément plus que jamais nécessaire au manque de ressources de l'Etat, notamment dans les secteurs sous pression:
 - Social
 - Culture
 - Recherche
- Développer les **règlementations favorisant la circulation de l'argent vers des buts d'intérêt public** (fiscalité). Plus efficace qu'une augmentation de la fiscalité des plus riches.

Etat, tendances subies: Porosités des « frontières »

– Avec la technologie, les frontières s'érodent

- Economie: concurrence accrues de nouveaux secteurs (Google a raflé la publicité en ligne à tous les médias traditionnels)
- Les marchés peinent à être segmentés en catégories claires

– Quel impact pour l'Etat ?

- Développement du para-public
- Développement des institutions et établissements de droit public
- Importance croissante des fondations et de la philanthropie, souvent en combinaison avec institutions étatiques
- Nouvelles formes d'organisation vont émerger

Etat, tendances subies: Urbanisation

– Toujours plus de monde, et en ville

- Dualité Ville/Campagne, plus que « Röstigraben » ?
- A l'échelle internationale, les « villes » suisses sont trop petites
- « Métropole » lémanique ou zuricoise

– Choc de l'urbanisation avec les structures historiques:

- Les villes (communes) sont des entités politiques importantes, mais « de hasard »
- Les entités historiques (cantons, communes) font partie de notre identité (largement émotionnelle)
- Les restructurations rationnelles ne passeront pas face aux désirs de maintenir des racines émotionnelles
- Trouver des mécanismes d'agrégation complexes (mais possibles), sans détruire l'édifice historique

Etat, tendances subies: Gestion de l'image

– Perception et réalité

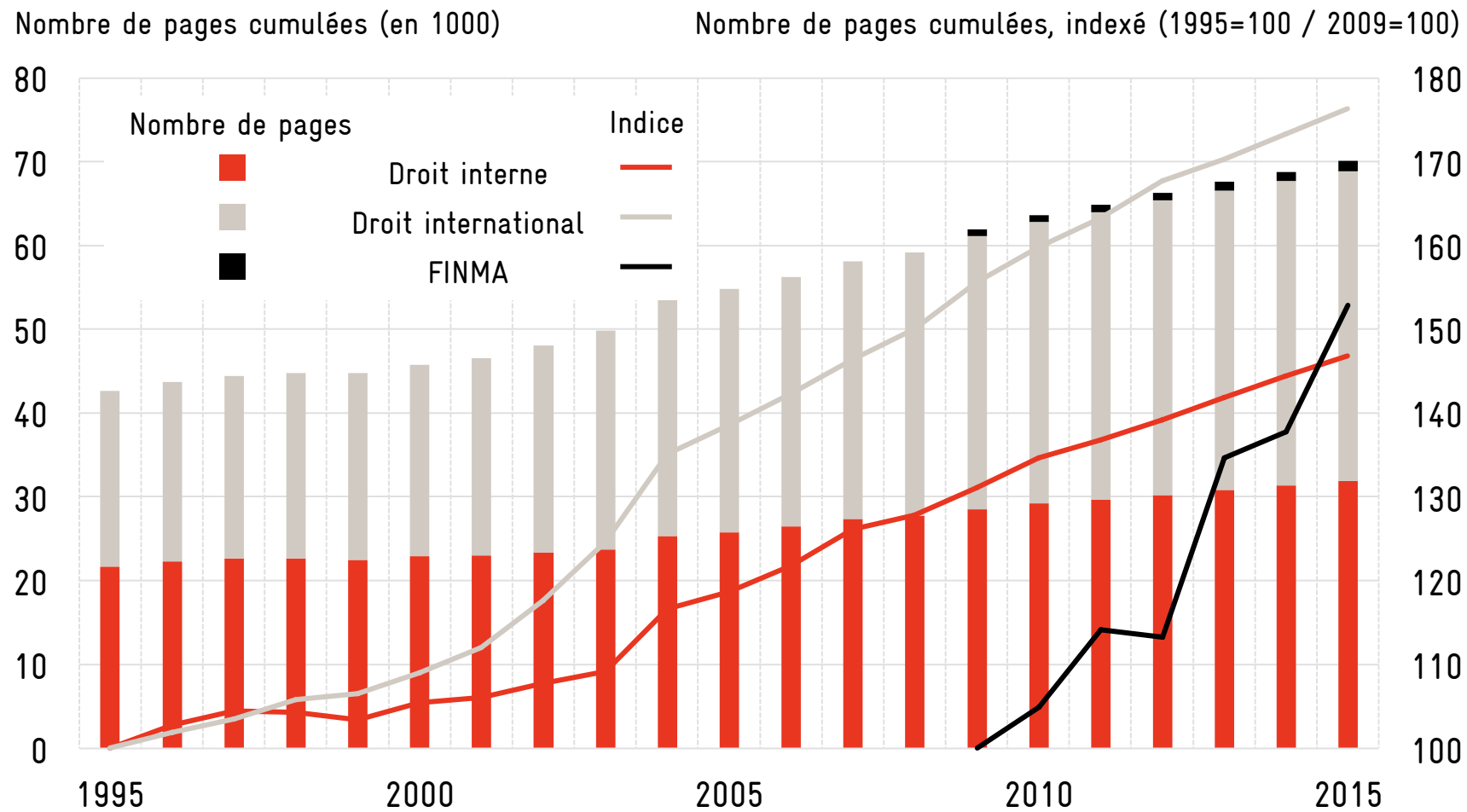
- Il faut à la fois gérer la substance et l'image
- Ce sont des exercices très différents
- Les qualités requises pour l'un ou l'autre sont très différentes

– Loi, éthique et opinion publique:

- Ce qui est légal n'est pas forcément perçu comme légitime
- L'éthique est avant tout fondé sur des valeurs personnelles
- La légitimité aux yeux de l'opinion publique ne se fonde ni sur la loi, ni sur l'éthique, mais sur des « modes » et des « courants de pensée » assez fluctuants.

Inflation réglementaire et boulimie normative

Les réglementations sont en constante augmentation



Source: Chancellerie fédérale

Etat, tendances voulues: confusion de la fin et des moyens

– Egalité:

- Voudriez-vous tous être comme moi ? Bien sûr que non.
- Pourquoi cette quête permanente vers l'égalité des situations ?
- Promouvoir l'égalité des chances et non l'égalité des situations

– Transparence:

- Un moyen au service d'une finalité, pas un but en soi
- La transparence n'a pas toujours d'effets ex. (disclosure en matière de lobbying ou de mandats des parlementaires) ou alors des effets pervers (ex. initiative Minder; la transparence pousse les salaires à la hausse, pas à la baisse).

Etat, tendances voulues: Fiscalisation et redistribution

– Créer de la valeur avant de la redistribuer :

- Reste un des grands axes de tension politique (« gauche-droite »)

– Quel équilibre optimal entre:

- Faire payer l'utilisateur ou le contribuable ?
- Contribuables entre eux ?
- **Discrépance croissante entre statut de citoyen et statut de contribuable.** Pas encore un problème, mais...

Institutions suisses, quel avenir ? Démocratie directe

– Deux évolutions à maîtriser:

- **Tensions entre initiatives populaires et droit international** (apprentissage du « 4^e niveau », après les communes, cantons et Confédération)
- **Impact de la technologie** sur:
 - Les processus politiques (e-collecting: des « like » comme sur facebook ?) => risque d'inflation quantitative.
 - La formation de l'opinion

Institutions suisses, quel avenir ? Fédéralisme

- Il faut conserver à tout prix un fédéralisme vivant :
 - **Concurrence entre les systèmes** (fiscalité, politique, administration)
 - **Souveraineté fiscale régionale/locale** (et adéquation entre périmètres de décisions et accès aux ressources)

Institutions suisses, quel avenir ? Esprit de milice

- Il faut conserver à tout prix un engagement citoyen vivace de la population :
 - **Dans le système politique** (fiscalité, politique, administration)
 - **Dans l'armée** (et adéquation entre périmètres de décisions et accès aux ressources)
 - Dans un service civil étendu
 - Dans les associations, les sapeurs-pompiers, les Eglises reconnues, les conseils de fondation LPP, etc.
- Avenir Suisse plaide pour un service citoyen universel obligatoire (hommes, femmes, étrangers établis)

Quel futur pour l'administration publique ?

– Evolution des emplois:

- Un avenir radieux pour les emplois dans les secteurs public et para-public (notamment: santé, soins aux personnes âgées, sécurité)
- Mais: comment financer ? Comment former ?

– Evolution des statuts:

- Moins de différences de statuts entre secteur public et privé ? Ou au contraire: maintien d'un secteur « préservé » de la concurrence ?
- La clef: quelle pression au changement et à l'évolution dans le public et para-public?

Quel futur pour l'administration publique ?

– Risques sociétaux :

- Augmentation de l'écart entre « have » et « have not » dans les secteurs public et para-public. Comment garantir la fluidité ? Comment entrer dans le « système » ?
- Affaïssement de la « pyramide des emplois »: toujours moins d'emplois privés (création de valeur nette) pour toujours plus d'emplois publics
- Tensions possibles entre les emplois de la Suisse qui souffre (de la concurrence internationale, et/ou basée sur l'exportation) et de la Suisse « préservée » (secteurs public et para-public, économie domestique « protégée »).

Quel futur pour l'administration publique ?

Les tendances qui toucheront le marché du travail toucheront aussi l'administration :

- Temps partiels, travail mobile (ou à domicile), horaires flexibles
- **Carrières non linéaires** (taux d'activité, rémunération, employeur)
- **Multi-activités** (cumul simultané de plusieurs activités, parfois très différentes)
- **Multi-statuts** (cumul simultané de plusieurs statuts – indépendant et/ou salarié). *Ou ambiguïté sur les statuts (ex. chauffeur des taxi et Uber).*
- **Multi- « employeurs »** (cumul simultané de plusieurs employeurs et/ou donneurs d'ordre, y compris auto-entrepreneuriat)
- Evolution de la **place de travail** / Travail **à domicile, à distance**
- **Travail en mode « projets »** (contrats flexibles liés à une activité spécifique)
- **Rémunération liée à un résultat** (et non plus à un temps de travail)

**Avenir Suisse
@IDHEAP**

Merci de votre attention !

Tibère Adler, directeur romand Avenir Suisse