

# Développement durable et nouvelle gestion publique

## Une jonction impossible ?

Alain Thierstein et Stéphane Decoutère

### 1 Introduction

Existe-t-il des liens, conceptuels et pratiques, entre deux évolutions importantes du management public actuellement observables dans le monde et en Suisse : « le développement durable » et les réformes de la gestion du système politico-administratif connues sous le nom de « nouvelle gestion publique » ?

Répondre à cette question n'est pas facile. Premièrement, le caractère récent des deux démarches fait que l'observateur manque de recul ; deuxièmement, il est nécessaire de mettre en perspective le débat helvétique avec ce qui se fait sur la scène internationale. Troisièmement, les origines conceptuelles et idéologiques des deux courants de pensée sont très différentes au premier abord. Il s'agit donc d'aller au delà des idées toutes faites et des débats classiques sur la question tout en restant prudent sur les hypothèses développées.

Les lignes qui suivent ont donc un caractère éminemment exploratoire. Dans un premier temps, le texte aborde quelques éléments clefs du développement durable puis fait de même avec la nouvelle gestion publique. Ceci débouche sur un examen du lien existant entre les deux types de démarche. Avec pour terminer une série de propositions centrées sur les enjeux du management public en Suisse et la notion de « management territorial ».

### 2 Le développement durable en résumé

Pour commencer, il est bon de rappeler que le développement durable est un concept global à trois dimensions, dont l'Agenda 21 est le programme d'action.

#### 2.1 Concept à trois dimensions

Lors de la Conférence de l'ONU sur l'environnement et le développement de 1992, à Rio de Janeiro, la Suisse s'est engagée, avec beaucoup d'autres États, à prendre des mesures en faveur d'un développement durable, c'est-à-dire en faveur d'un « développement qui satisfasse les besoins des générations actuelles sans porter atteinte aux chances des générations futures à satisfaire les leurs » (Commission Brundtland 1987).

A travers le développement durable, les États *s'engagent volontairement* à développer un nouveau comportement face aux ressources globales. Le développement durable est orienté vers les besoins des gens, lesquels définissent eux-mêmes leurs besoins. Ce concept est donc conçu comme une stratégie du bas vers le haut («bottom-up»).

Le développement durable contient trois catégories fondamentales d'objectifs et d'actions, qu'il faut prendre en considération et avec une égale attention: *l'économie, l'écologie et le social*.

- Dans la perspective économique, il s'agit de se déterminer sur l'exploitation efficace des ressources, donc sur leur allocation.
- Du point de vue écologique, il est nécessaire de limiter la consommation globale des ressources, afin de garantir les ressources des générations à venir.
- Quant à la dimension sociale, elle se caractérise par l'objectif d'atteindre une juste répartition des ressources au sein des générations actuellement existantes.

Le concept de développement durable est certes très attractif intellectuellement mais nous pensons que pour le rendre opérationnel, il convient d'ajouter à ces trois dimensions de base – écologie, économie, social – deux dimensions supplémentaires : les *systèmes de valeurs* et les *systèmes de décision politique*. On intègre ainsi la question de la concrétisation du concept et les problèmes posés par sa mise en œuvre, ce qui donne « Dix principes du Développement Durable » (Schleicher-Tappeser et al. 1997 ; Thierstein, Walser 2000) que nous citerons brièvement pour mémoire :

*Le trois dimensions de base du développement (écologie, économie, social)*

- respect de l'intégrité écologique et de l'héritage culturel;
- utilisation efficiente des ressources pour satisfaire les besoins des hommes ;
- conservation et développement des potentiels humains et sociaux.

*Les trois dimensions de l'équité (système de valeurs)*

- équité sociale et entre les sexes (aspect inter-personnel) ;
- équité inter-régionale et internationale (aspect spatial) ;
- équité entre générations présentes et futures (aspect inter-temporel).

*Les quatre principes systémiques ou organisationnels (système de décision politique)*

- diversité des espèces mais aussi des structures économiques et institutionnelles ;
- subsidiarité, à savoir prise en considération de l'aspect vertical entre les différents niveaux de l'Etat (entités continentales, nations, régions, communes) ;
- partenariat et réseaux, à savoir l'aspect horizontal des relations entre individus et institutions ;
- participation et légitimation de la hiérarchie qui représentent l'aspect vertical des relations entre individus et institutions de la société.

Ces dix principes montrent que le développement durable renferme implicitement une dimension spatiale importante, puisque la vie sociale et économique se déroule dans l'espace, de même que les conflits qui lui sont liés, que ceux-ci portent sur les finalités ou sur l'utilisation concrète des ressources. Mais le développement durable est aussi important en tant que modèle d'organisation spatiale et de mise en réseau de régions, puisqu'il s'agit de promouvoir une structure du territoire et des constructions institutionnelles qui offrent de bonnes conditions spatiales à l'économie et à l'habitat, sans pour autant hypothéquer l'avenir (Thierstein, Lamprecht 1998).

## **2.2 L'agenda 21 ou la mise en œuvre du concept global de développement durable au niveau local, régional et national**

Le concept global de développement durable a besoin d'un programme d'action. L'Agenda 21 de Rio de Janeiro en 1992 constitue ce programme d'action pour le 21<sup>ème</sup> siècle. Il comporte 40 chapitres et illustre le caractère pluridisciplinaire des thèmes et des problèmes abordés. Tous les thèmes de l'Agenda 21 ne revêtent pas la même importance pour la Suisse, ses régions ou ses espaces. Une pondération des thèmes pertinents pour elle doit s'opérer en fonction des besoins et des problèmes de cette unité territoriale particulière.

En d'autres termes, le concept du développement durable est une « idée régulatrice » (Schleicher et al. 1997). Il ne peut pas y avoir de programme de mise en œuvre valable indéfiniment; l'objectif du développement durable représente plutôt une tâche permanente, « interactive » pour ainsi dire, allant dans le sens d'un processus d'apprentissage continu au niveau de la société et de l'individu. En tant que programme normatif, il dépend bien sûr de jugements de valeur.

On ne peut donc définir une fois pour toutes, « objectivement », ce qu'est le développement durable. Chaque société – et donc chaque région – a le droit de mettre en pratique de façon

autonome l'idée régulatrice et les principes fondamentaux du développement durable. Cela signifie en particulier que, dans notre Etat fédéraliste caractérisé par le principe de subsidiarité, les cantons et les régions doivent assumer un rôle décisif, de pleine participation, comme le montre la stratégie retenue en Suisse jusqu'ici.

### **2.2.1 La stratégie suisse du développement durable et l'Agenda 21 local**

Le Conseil fédéral a adopté le 9 avril 1997 la stratégie intitulée « Le développement durable en Suisse » (Bundesrat 1997). Ensuite, l'Office Fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage a développé un programme d'incitation pour les communes suisses qui veulent s'engager dans un processus d'un Agenda 21 local ([www.agenda21local.ch](http://www.agenda21local.ch)).

L'idée du développement durable avait déjà fait son entrée, d'une manière très claire, dans la politique suisse d'aménagement du territoire. Les « Grandes lignes de l'organisation du territoire suisse » (OFAT 1996) renvoient explicitement à cette idée. Elles visent à organiser l'utilisation du sol et le développement de l'habitat de telle sorte qu'ils soient compatibles avec l'économie, le social et l'écologie.

### **2.2.2 Une nouvelle échelle pour le développement durable: la région entre le national et le local**

Il existe à ce jour plutôt des agendas 21 locaux ou des plans nationaux, comme « Sustainable Netherlands » ou « Zukunftsfähiges Deutschland » (Thierstein, Walser 2000). Une grande conférence nationale a réuni fin août 2000 à Berne les promoteurs de projets locaux s'insérant dans le processus Agenda 21. Mais comme la Suisse connaît une structure fédéraliste sur trois niveaux, il manquait jusqu'à présent une approche Agenda 21 au niveau régional (Thierstein, Walser 2000). Le cas de l'agenda 21 régional du lac de Constance (Région Bodensee) est un exemple de ce que pourrait être une telle initiative. L'Agenda 21 pour une région assez grande comme celle du Lac de Constance est donc un processus d'apprentissage inédit.

## **2.3 L'agenda 21 régional « Lac de Constance »**

### **2.3.1 Une région transfrontalière**

L'Agenda 21 de la région « Lac de Constance » est un processus assez récent (« [www.regio-bodensee.net/agenda/](http://www.regio-bodensee.net/agenda/) »). Son élaboration se déroule dans une région transfrontalière et tri-nationale qui englobe l'Autriche, l'Allemagne et la Suisse.

Cette région « Lac de Constance » (Bodensee) est caractérisée par une économie forte et diversifiée – y compris en termes internationaux. La région connaît beaucoup d'entreprises de technologie avancée et possède une main d'oeuvre très qualifiée. Le paysage autour du lac est sous forte pression de l'agriculture et du tourisme, surtout pendant l'été côté allemand et autrichien.

L'accessibilité de la région est moyenne, qu'il s'agisse de ses relations internes ou avec l'extérieur. L'infrastructure de transports publics reste négligée parce que pour les trois pays limitrophes, la région du Lac de Constance est toujours considérée comme périphérique, avec à la clef un manque d'investissements publics depuis des décennies.

Cette situation transfrontalière pose un problème important pour la mise en oeuvre de l'Agenda 21 parce qu'il se heurte aux différents systèmes socio-politiques qui interagissent dans un espace fortement développé. Pourtant, la région connaît une tradition de coopération transfrontalière depuis 1972, année où l'on a établi la Conférence Internationale du Lac de Constance (IBK) qui dispose maintenant d'un certain nombre de commissions

sectorielles. Depuis 1982, la coopération au sein de l'IBK se fait sur la base d'un cadre d'orientation (Internationales Bodenseeleitbild), lequel a été mis à jour en 1995.

L'Agenda 21 régional est donc confronté au défi de la maîtrise des échelles spatiales, pris qu'il est entre le niveau de la politique nationale et le niveau local. En général, des politiques sectorielles comme celles du climat, du transport et de l'énergie relèvent du plan national tandis que les thèmes comme la qualité de vie ou les projets d'intégration des étrangers sont plutôt pertinents sur le plan local.

Qu'en est-il d'un agenda 21 régional ? En termes de gestion politique durable, ceci implique de développer une perception du rôle spécifique et propre d'un Agenda 21 régional. Les difficultés à définir un tel rôle apparaissent clairement dans le cas de la région Lac de Constance.

### 2.3.2 Le projet principal

Le projet d'Agenda 21 a été initié par la commission environnement (CE) de l'IBK. En 1998, un appel d'offre pour un projet pilote marquait la première étape du processus. Cette étude fut conçue par une communauté de travail englobant trois institutions de consultants connaissant le terrain.

Le but du projet pilote était de définir les thèmes principaux pour un Agenda 21 dans la région, de structurer le processus, d'identifier tous les projets de type « développement durable » déjà en cours de réalisation et finalement de profiter des expériences réalisées ailleurs (« best practices »).

Pendant six mois de travail dans la région, la communauté de travail a organisé – dans le cadre d'un processus participatif – trois rondes d'ateliers. A chacun de ces ateliers était associé un cercle d'acteurs de la région qui s'est élargi successivement ; au total, environ 200 personnes se sont engagées dans ce processus.

Il faut retenir *deux résultats principaux* de cette étude pilote. Le premier est l'identification de cinq thèmes clefs pour un Agenda 21 dans la région « Lac de Constance » :

- Développement d'une agriculture et sylviculture durable;
- Développement durable des surfaces d'habitat et d'infrastructures (y compris les infrastructures de transports) ;
- Systèmes de production régionaux (agriculture, industrie, services): chaînes régionales de valeur ajoutée;
- Formation et solidarité ;
- Coopération et participation.

Le deuxième résultat est la formulation de cinq principes d'organisation pour le futur Agenda 21. L'idée derrière ces principes d'organisation est la suivante: si l'on veut définir des objectifs précis pour un développement durable, il est important de bien préciser le processus qui doit y mener! Les cinq principes d'organisation retenus sont les suivants :

- *Arène*: il faut installer un forum d'échange, un lieu indépendant chargé de modérer le processus d'élaboration de l'Agenda 21 ;
- Il faut établir des *règles* de la communication et considérer le fait qu'on va rencontrer dans le processus des conflits comme une force productive ;
- La *motivation* se produit « top-down » et « bottom-up »; il faut des succès tangibles et le rôle modèle des communes est très important pour la suite de l'Agenda 21 ;
- Le *controlling* est nécessaire, c'est-à-dire l'évaluation et le monitoring du processus ;
- En matière de *gestion*, il faut définir qui va fixer les priorités dans le processus et examiner ensemble les différentes échelles de la mise en oeuvre.

Le processus du projet principal approprié par l'IBK, se présente comme suit:

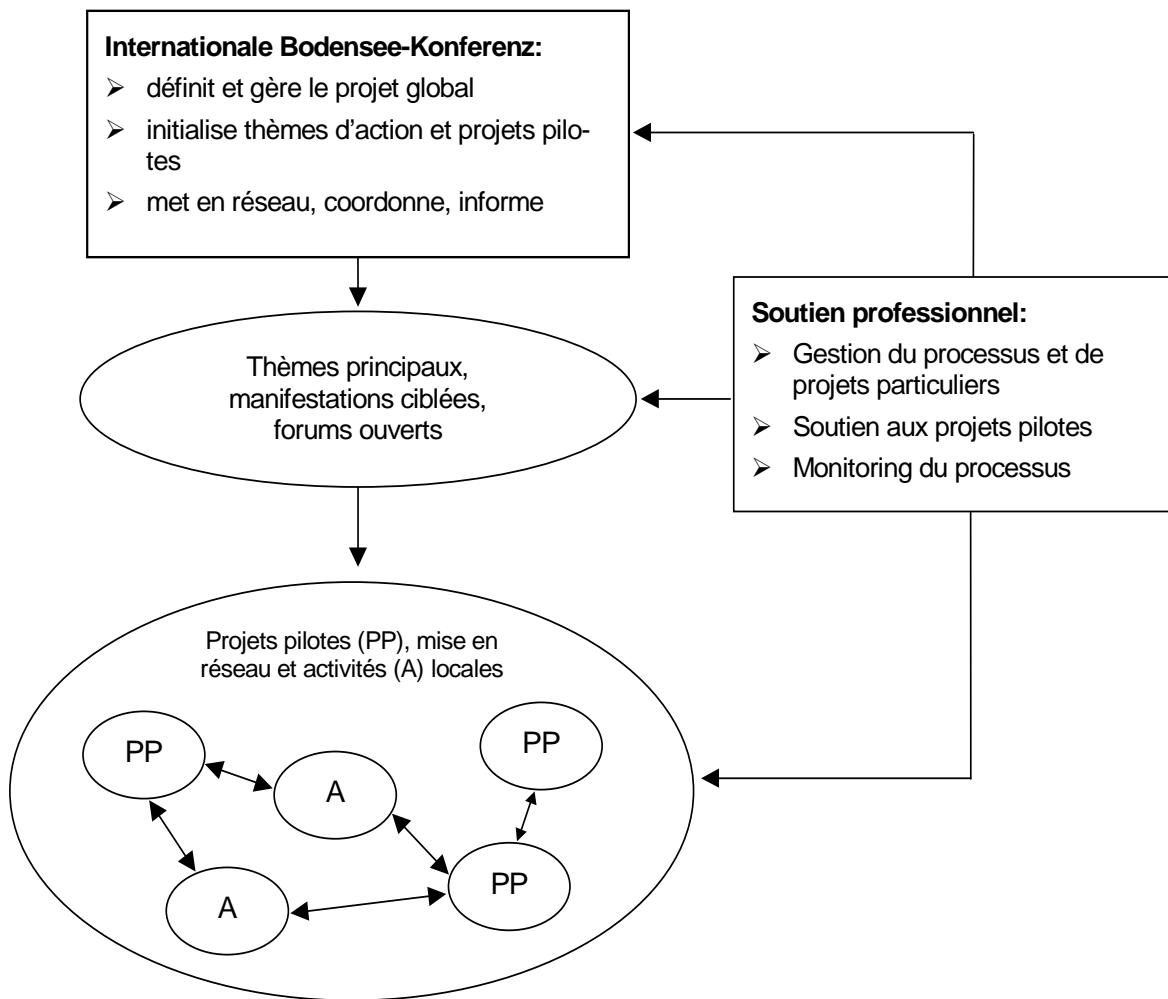


Illustration 1 : Structure de l'Agenda 21 région Lac du Constance

L'agenda au niveau régional doit tenir compte de deux aspects. D'abord l'aspect « top-down » qui signifie que le gouvernement est à la fois participant dans ce processus Agenda 21 et veut (doit) orienter ce même processus. Le deuxième défi est l'aspect « bottom-up »: l'agenda 21 régional consiste non pas à mener des projets soi-même mais plutôt à essayer d'en initier, à multiplier les efforts ou initiatives déjà existantes ou à aider et à modérer les processus locaux. Ainsi l'Agenda 21 « Lac de Constance » se nourrit avant tout des idées et des activités locales ou micro-régionales.

Ceci pose un double problème de coordination horizontale et de coordination verticale.

*Horizontalement :*

- il n'est pas facile de coordonner un grand nombre de projets dans la région.
- Cette tâche est encore plus lourde si l'on pense à la coordination intra-régionale dans chaque pays puisque la région « Lac de Constance » est en fait une région transfrontalière avec toute les spécificités politico-administratives propres aux trois pays qui la composent.

La nécessité de la coordination *verticale*, quant à elle, est liée :

- au caractère transfrontalier de la région avec ses différentes échelles administratives, comme en Allemagne avec le Bundesland (niveau NUTS I), le Landkreis (niveau NUTS III) et les Gemeinden (niveau NUTS V) ;
- à la situation intra-régionale où par exemple chaque canton doit coordonner ses projets locaux.

### 2.3.3 Bilan intermédiaire

Après que les recommandations du projet pilote aient été adoptées par l'IBK, un nouvel appel d'offre pour le projet principal a été lancé en 1999. Une nouvelle équipe a obtenu le mandat. Ce changement de mandataires a quelque peu freiné la dynamique du projet pilote. L'une des raisons à ce ralentissement est la méfiance à l'égard du nouveau processus mis en place existant du côté des acteurs privés, surtout de la part des organisations non-gouvernementales (ONG). S'y ajoutent des réticences des administrations publiques, surtout du côté allemand, dont certaines craignent un processus Agenda 21 trop ouvert et veulent se l'approprier pour pouvoir mieux le contrôler.

Le bilan reste tout de même positif car il existe dans la région un réseau institutionnel transfrontalier assez prometteur pour la mise en oeuvre du projet « Agenda 21 ».

En fait, l'exemple de l'Agenda 21 de la région Lac de Constance révèle trois champs de conflits pouvant exister dans le processus de mise en oeuvre du concept de « développement durable ».

- La fonction spécifique d'un Agenda 21 régional se situant entre le niveau global et le niveau local n'est pas tout à fait claire. Sur le plan local se développe depuis quelques années toute une série d'activités liées à des Agenda 21 locaux qui sont bien documentées et mises en réseau, y compris en Suisse ([www.agenda21local.ch](http://www.agenda21local.ch)). De l'autre côté existe sur le plan national la stratégie de la Confédération. Il est évident que toute une série de sujets est traitée de manière avantageuse dans le cadre d'un système politico-administratif national. Comme indiqué plus haut, c'est par exemple le cas des politiques du climat, de l'énergie ou de la réforme du système fiscal écologique qui permet, par le biais de la politique financière et fiscale, de créer des incitations positives pour la promotion de l'emploi et pour la réalisation d'objectifs de politique énergétique et environnementale. Le rôle spécifique d'un Agenda 21 régional se définit quant à lui comme la possibilité d'influencer certains flux de ressources avec des instruments efficaces sur le plan régional. Et ici, il faut être bien conscient que la discussion sur les grands régions fonctionnelles n'en est qu'à ses débuts en Suisse (voir Thierstein et al. 2000).
- Une Agenda 21 comme celui du Lac de Constance joue un double rôle dans un processus fragile et difficile. L'Agenda 21 est un instrument pour atteindre l'objectif global du développement durable ; mais il est aussi un processus pour y parvenir – comme décrit dans les quarante chapitres de l'Agenda 21 de la Déclaration de Rio en 1992. Le processus doit donc concilier les approches « top-down » et « bottom-up » parce qu'un agenda 21 est aussi un processus politique. Se pose alors la question de la compatibilité des structures publiques et celles de la société civile: n'existe-t-il pas un « trade-off » entre la sphère politique et la société civile? Le processus au sein de l'administration publique régionale (du haut vers le bas) fonctionne-t-il contre ou en parallèle avec les intérêts de la société civile qui s'articule du bas vers le haut ? La question sur le bon modèle de pilotage d'un tel processus n'est pas encore réglée : suit-on un modèle de pilotage par contexte où l'Internationale Bodensee-Konferenz ne décide que du cadre des activités Agenda 21 et où la mise en oeuvre est déléguée au niveau local. Ou choisit-on un modèle de pilotage par organisation ou hiérarchie où la

mise en oeuvre se fait par le haut à travers toutes les échelles de la hiérarchie des administrations publiques ?

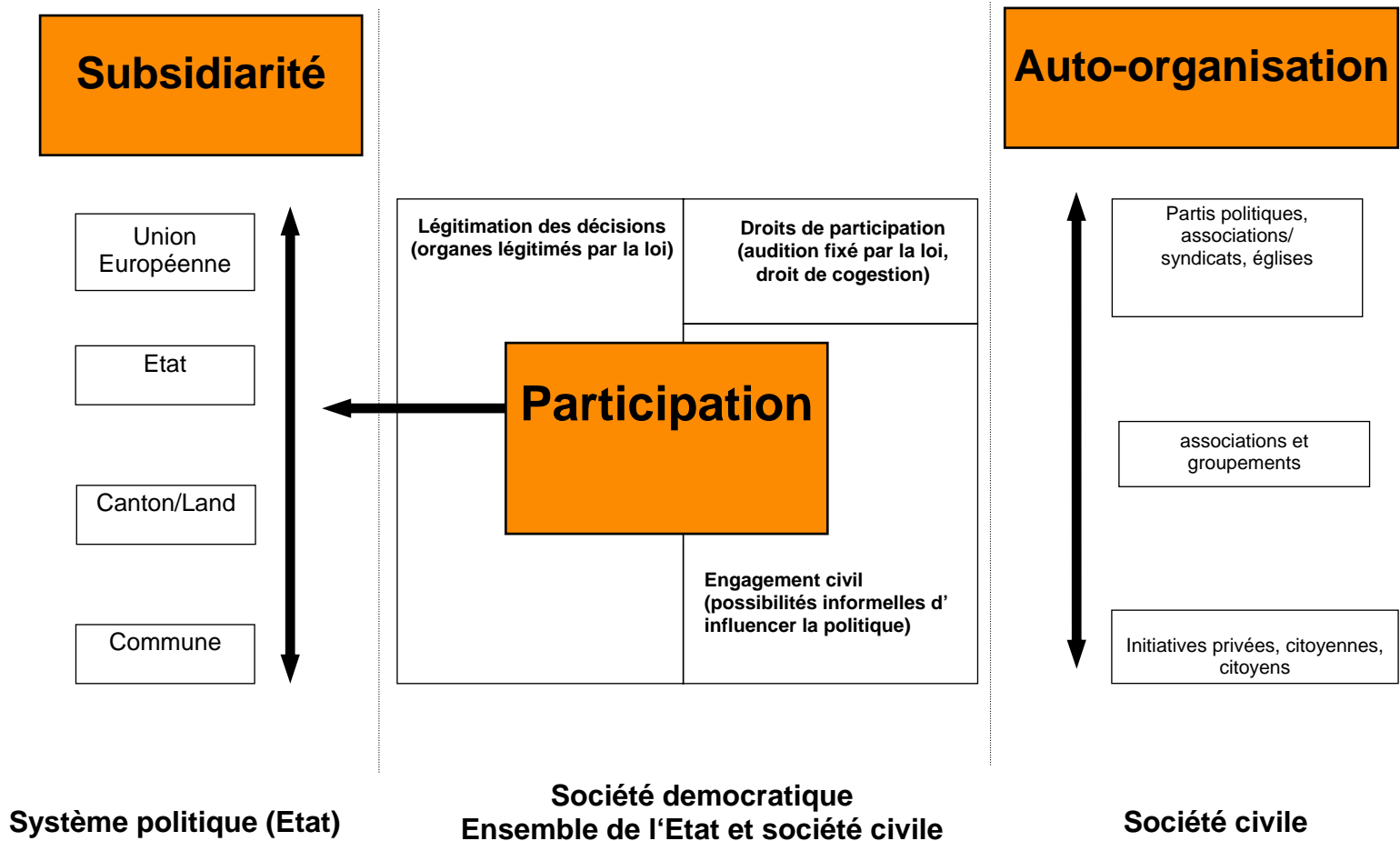


Illustration 2: Pas de développement durable sans participation

Le troisième champ de conflit est fortement lié au précédent. Un Agenda 21 régional profite beaucoup du fait que la population de la région peut toujours s'identifier avec le « périmètre » des activités de l'Agenda 21. Donc les habitants sont en général motivés à s'engager et à participer à ce processus. Cependant, il existe toujours des activités et des projets qui nécessitent un appui de la part des administrations publiques régionales. Dans le cas de l'Agenda 21 du Lac de Constance, ces responsables sont localisés à Stuttgart pour le Baden-Württemberg, à Munich pour la Bavière alors que les capitales des cantons suisses et du Bundesland Vorarlberg sont proches du Lac de Constance. Cela veut dire que parfois, les centres de décision sont trop éloignés des besoins de la région concernée et que les décisions risquent d'être mal coordonnées, prises trop tard ou de manière inadéquate par rapport à la situation régionale.

### 3 La nouvelle gestion publique en résumé

#### 3.1 Points de contact entre développement durable et nouvelle gestion publique

Le succès du concept de développement durable et les efforts consentis pour le mettre en œuvre marquent une volonté de concilier croissance économique, gestion de l'environnement et intégration sociale dans une perspective à long terme (certains observateurs voient dans cette orientation une spécificité du modèle européen de développement). Sur le plan organisationnel, le développement durable met l'accent sur la mobilisation des acteurs territoriaux. C'est le cas en Suisse avec la préparation des agenda 21, c'est aussi le cas dans le monde avec les efforts de développement de nouvelles formes de gestion urbaine (management urbain durable) et nationale (Allemand 1999).

Par ces deux aspects, le concept de développement durable se veut une réponse à la globalisation de nos modes de vie et constitue une tentative de régulation progressive des tensions qu'elle provoque. Le développement initial du concept au sein des institutions internationales montre ceci de manière explicite. Cette « planétarisation des enjeux » n'est pas sans incidences sur la manière dont les collectivités publiques abordent la gestion des politiques publiques. Quelles que soient leur échelle d'action, elles sont aujourd'hui engagées, comme les entreprises privées ou les organisations non-gouvernementales, dans des processus de transformation leur permettant de mieux répondre aux changements de leur environnement et d'assurer les missions qui lui sont confiées.

Lorsqu'elles s'impliquent dans un agenda 21, elles sont souvent elles-mêmes déjà engagées dans un processus de réforme de leur gestion politico-administrative qui peut ou qui devrait influencer la manière dont elles abordent cette problématique. Le succès des Agenda 21 dépendant des relations entre société civile, entreprises et acteurs publics, il importe par conséquent de saisir les conditions dans lesquelles ces acteurs publics évoluent ainsi que les réformes en cours dans ce secteur. On donne par convention à ces réformes de la gestion du système politico-administratif le nom souvent controversé de « nouvelle gestion publique ».

## **3.2 Eléments clefs de la nouvelle gestion publique en Suisse**

Par définition, une réforme se positionne par rapport à un système existant. Il est donc important, avant toute description de la « nouvelle » gestion publique (NGP), de se remémorer quelles sont les spécificités du management public « traditionnel ».

### **3.2.1 Contexte, intentions, instruments**

La mission première des collectivités publiques est la mise en œuvre de politiques publiques pour lesquelles elles disposent de bases constitutionnelles et légales leur permettant d'intervenir. Les collectivités publiques sont organisées pour mettre en œuvre ces politiques publiques. Une politique publique peut se définir comme l'« ensemble de décisions de différents niveaux juridiques et d'actions, cohérentes et ciblées vers des objectifs que les acteurs compétents, privés, corporatistes ou étatiques, prennent ou appliquent dans le but de résoudre un problème social » (Knoepfel et alii 1998). En Suisse, par convention, le modèle comptable harmonisé de l'État fédéral distingue dix grandes fonctions de l'action publique ou si l'on préfère dix grands types (domaines) de politiques publiques : administration générale (y compris parlement, gouvernement et justice), sécurité publique, enseignement, culture et loisirs, santé, prévoyance sociale, trafic, environnement, économie publique, finances et impôts. Pour les collectivités publiques, nationales, régionales (cantons, réunion de cantons) ou locales (communes, micro-régions de montagne), l'agenda 21 est un projet complexe parce qu'il recouvre plusieurs domaines d'intervention, c'est à dire plusieurs politiques publiques.

A l'heure actuelle et de manière générale, trois « obsessions » hantent la mise en œuvre des politiques publiques en Suisse et motivent ce qu'il est convenu d'appeler en français « nouvelle gestion publique », en allemand « Wirkungsorientierte Staats- und Verwaltungsführung », en anglais « New public management » :

- la recherche d'une gestion orientée sur les résultats et les effets plutôt que sur la consommation des ressources mises à disposition;
- l'affirmation de l'importance de la satisfaction des citoyens-usagers;
- la maîtrise des processus et des coûts (par opposition à la simple mise en pratique de règlements).

Afin d'atteindre ces buts, la nouvelle gestion publique peut se résumer, côté instruments, comme l'effort pour développer au sein des administrations publiques un système de management par la qualité via la mise en œuvre conjointe de quatre types d'instruments :

- les contrats de prestations (prestations, ressources, résultats) et leurs budgets globaux ;
- le controlling ;
- l'évaluation périodique des politiques publiques ;
- les systèmes de communication, d'information et de documentation, interne et externe, ainsi que les prestations informatisées y relatives (e-government).

La figure ci-après montre le système développé dans le canton du Valais.

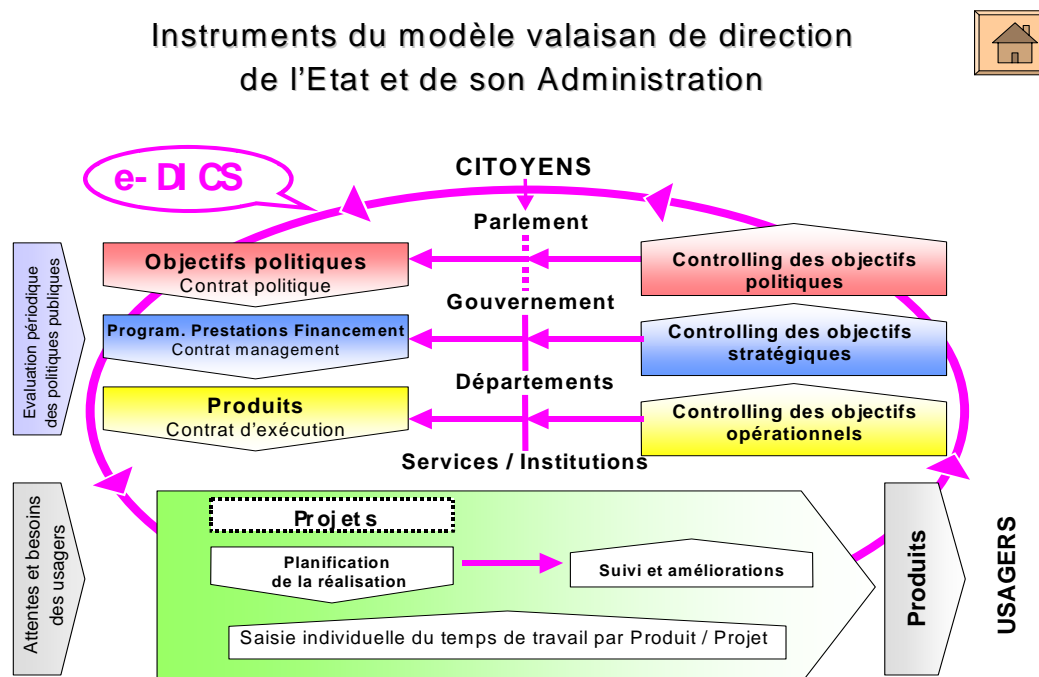


Illustration 3 : le système valaisan de nouvelle gestion publique  
 Source : Centre de management public de l'Etat du Valais – Sion - 2000  
 Légende : e-dics = système de documentation, d'information et de communication (e-government)

### 3.2.2 Origines de la NGP

Ces réformes de l'Etat ont plusieurs origines. D'abord le passage progressif d'une administration de police et de prestations à une administration de gestion (Moor 1994) impliquant des formes nouvelles de relations de l'Etat avec le public et les organisations fournisseuses de prestations (partenariats avec des institutions et contrats avec des sociétés mandatées). Ensuite et surtout la crise de « l'Etat Providence ». L'Etat, qu'il soit national ou régional, est un pourvoyeur important de prestations, lesquelles influencent fortement le PIB d'un pays ou d'un canton. Il est confronté aujourd'hui à un contexte marqué par trois défis : crise des finances publiques, compétition internationale, diversité et mobilité des habitants

réduisant sa marge de manoeuvre. Il a épuisé les recettes classiques d'amélioration de ses prestations (hausse des impôts, réductions linéaires des budgets, attente de jours meilleurs, etc.). Dans ces conditions, la crise des finances publiques oblige à raisonner en termes de priorités, le compétition internationale en termes de positionnement (Standortattraktivität) tandis que la diversité et la mobilité impliquent de penser en terme de communication, de conviction et d'effort d'implication.

C'est pourquoi, depuis de nombreuses années, se développe un débat public sur le rôle et l'efficacité de l'Etat dans lequel sont mis en évidence l'inadéquation du management public traditionnel par rapport aux défis auxquels les collectivités publiques sont confrontées.

Résultat : on observe aujourd'hui une évolution, d'une part vers un droit plus réflexif que conditionnel (Flückiger 1996) et d'autre part vers de nouveaux systèmes de gestion orientés clients, effets et résultats, ce qui suppose une évolution considérable du fonctionnement de l'espace public entendu comme l'ensemble des interrelations « habitants-parlement-gouvernement-administrations-prestataires-clients » qui génère ce que l'on appelle l'opinion publique.

Au niveau des instruments, deux types d'inadéquation sont généralement mis en évidence :

- **des déficits d'instruments permettant la fourniture de prestations efficaces** (car trop centrés sur la mise à disposition de ressources plutôt que sur les résultats à atteindre (lois, budgets), et sur une application abstraite et indépendante du contexte de procédures pré-définies ;
- **des déficits stratégiques** (vision prospective, stratégie de développement, relations Etat-citoyens, positionnement du développement d'une région/nation).

### 3.2.3 Expériences

Dans un premier temps, la nouvelle gestion publique s'est avant tout attaquée au premier des déficits. Dans la plupart des projets en cours, les réformes impliquent tout d'abord la mise en place d'instruments (contrats de prestations, controlling) permettant un vrai suivi des résultats et un lien systématique entre les objectifs, les ressources financières et humaines allouées et les résultats atteints, ce qui doit donner une vision synoptique et permanente de l'activité des différentes unités administratives. Ces instruments doivent permettre d'augmenter la qualité et les effets des prestations et des politiques publiques mais aussi transformer les relations entre les différentes instances de l'Etat et avec les citoyens. Mais la nouvelle gestion publique s'efforce aussi de répondre à des attentes plus stratégiques et cherche à favoriser :

- la concentration des tâches gouvernementales sur les enjeux stratégiques (relations internationales ou intercantionales, relations entre politiques sectorielles) ;
- le développement d'une nouvelle culture politique impliquant mieux le Parlement dans le suivi des activités publiques et lui permettant de jouer un rôle plus actif de relais auprès de la population ;
- un dialogue plus direct entre les instances administratives et les usagers/citoyens/habitants ;
- une meilleure motivation des collaborateurs grâce aux marges de manoeuvre qui leurs sont allouées en échange d'une plus grande cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques (lien objectifs généraux/objectifs sectoriels) ;
- une meilleure contribution des collectivités publiques au développement économique et social (efficacité et priorités plus claires) ;
- de nouvelles formes de planification politique à moyen terme (Brühlmeier et al. 2001).

Après six à sept ans d'expériences, l'observation des différents projets montre l'existence de deux types de réformes : celles menées « top-down » qui donnent priorité aux réformes de la fonction politique (priorité aux réformes du gouvernement et du parlement, augmentation de

la capacité stratégique du politique, contrats sur les missions et les objectifs), et celles conduites « bottom-up » qui donnent priorité aux améliorations de la gestion administrative, à l'autonomisation des services et par conséquent aux contrats sur les produits et les prestations.

### **3.3 Résultats des premières évaluations intercantionales**

Si il est trop tôt pour véritablement évaluer l'effet de la nouvelle gestion publique sur la qualité des prestations et des politiques publiques, une évaluation comparative de cinq cantons suisses a mis pour la première fois en évidence, fin 2000, les évolutions provoquées par ces réformes dans les relations entre Parlement, Gouvernement et Administration (Rieder, Farago 2000).

Ce rapport compare l'état d'avancement des projets de réformes des cantons d'Argovie, de Lucerne, de Soleure, du Valais et de Zürich. Zürich, Lucerne et Soleure ont débuté concrètement leurs projets de nouvelle gestion publique (NGP) en 1996, Argovie et le Valais en 1998. Les quatre cantons alémaniques avaient soit décidé de généraliser la réforme (Zurich/Soleure) soit étaient en passe de le faire au moment de l'évaluation (Lucerne en automne 2000, Argovie en janvier 2001). Ils prévoyaient de réaliser cette généralisation entre 2003 et 2005. Pour le Valais, cette discussion se fera à l'issue de la période expérimentale qui s'achève le 31 décembre 2002.

L'évaluation porte sur l'état des projets à fin 1999 et se concentre sur la mise en œuvre de certains instruments et leurs effets sur les relations entre Parlement, Gouvernement et Administration à savoir les contrats de prestation et les budgets globaux (les processus qualité, l'évaluation et la planification stratégique ou les démarches en faveur de l'E-gouvernement sont brièvement décrites mais non évaluées compte tenu de leur caractère plus récent). L'évaluation ne traite pas non plus des effets des projets de réforme sur la qualité des prestations ou l'évolution des processus et de la culture interne aux services. Elle s'appuie sur la réalisation d'entretiens qualitatifs en profondeur auprès de 94 personnes (21 conseillers d'Etat, 34 parlementaires, 39 chefs de services). Le rapport identifie trois facteurs du succès :

- la continuité et l'opiniâtreté avec laquelle les réformes sont conduites ;
- la nécessité absolue d'un leadership politique sur le dossier (le gouvernement en tant que chef de projet ; le Parlement via les commissions parlementaires thématiques qui accompagnent le processus) ;
- la nécessité d'une bonne appropriation des objectifs, ce qui implique une discussion et une négociation préalable approfondie dans les services et entre les parties concernées ;

Le rapport montre que les idées de base de la NGP (nouvelle définition des missions du Parlement, du Gouvernement et de l'Administration ainsi que nouvelle définition des interfaces entre ces trois instances, développement de nouveaux instruments orientés effets et résultats) sont mises en pratique dans tous les cantons étudiés. On note aussi dans tous les cantons une évolution sensible des relations entre ces acteurs et une transformation de la marge de manœuvre allant dans le sens recherché par la NGP. Des différences importantes sont toutefois observées soit entre les cantons, soit au sein des cantons eux-mêmes.

- Au niveau des Parlements

1. Les Parlements étaient encore, fin 1999, dans une phase d'initiation aux instruments NGP et avaient tendance encore à concentrer leurs discussions et modifications sur les aspects budgétaires alors que la NGP recherche tout au contraire la liaison entre prestations, finances, ressources humaines et résultats. Toutefois, tous les parlements traitent des budgets globaux et certains d'entre eux traitent en plus directement des contrats de prestations (soit objectifs, soit produits).

2. L'introduction de la NGP s'accompagne partout de réformes fondamentales du fonctionnement du Parlement (réalisées ou en cours de réalisation), notamment la mise sur pied de services parlementaire d'appui.
  3. Plusieurs cantons ont introduit des commissions thématiques permanentes qui permettent un meilleur ancrage des réformes au sein du Parlement parce qu'un nombre élevé de parlementaires s'en occupe.
- Au niveau des Gouvernements
    1. Les chefs de Département estiment dans la majeure partie des cas que la NGP améliore leur supervision de la conduite des services. Cependant, un bon controlling stratégique propre au gouvernement et aux chefs de département serait nécessaire pour leur permettre d'influencer réellement et d'optimiser le contenu des contrats et des budgets.
    2. Certains cantons cherchent à revitaliser les pratiques de planification quadriennale (orientation résultats et suivi permanents). La plupart des gouvernements traitent eux-aussi avant tout des budgets globaux pour eux-mêmes plus que le couplage budgets-prestations.
    3. Le temps nécessaire pour traiter des affaires NGP est variable et leur traitement ne modifie pas fondamentalement pour l'instant la fréquence et les modalités des relations des chefs de Département avec leurs services.
    4. L'appréciation des changements dans les relations Gouvernement-Parlement diffère souvent entre les parlementaires et les membres du gouvernement.
  - Au niveau des services de l'administration
    1. L'évaluation fait ressortir que la discussion approfondie des objectifs au sein d'un service conditionne directement l'existence de négociations à ce sujet avec le Département, ainsi que la qualité du développement de l'orientation « outcome » et « output » (effets et résultats) ou le degré de matérialisation des objectifs dans l'activité quotidienne du service.
    2. La marge de manœuvre s'est accrue dans tous les services. Les marges de manœuvre financières sont reconnues par tous comme un élément majeur apporté par la réforme, en particulier la possibilité de report des excédents/déficits budgétaires d'une année à l'autre et ce malgré la difficulté de l'apprentissage des procédures permettant ce report et les réticences des administrations des finances qui conduisent parfois à leur sous-utilisation.
    3. Les marges de manœuvre en matière de personnel sont partout encore très faibles.
    4. Dans la majorité des cas, les chefs de services estiment que la NGP facilite la conduite de leur service.

Cette évaluation, par son caractère comparatif est une première en Suisse. Elle illustre bien l'effort entrepris pour développer de nouveaux instruments dont l'effet escompté est une amélioration de la pertinence, de la cohérence et de la performance de l'action publique. Les différents instruments développés ont en commun la recherche de la qualité et surtout ils marquent l'effort pour renforcer la cohérence et l'information réciproque des différents niveaux de responsabilité de l'action publique. En échange de cette lisibilité accrue, les acteurs opérationnels acquièrent une marge de manoeuvre en matière de gestion des finances, des projets et des ressources humaines.

## **4 Liens et spécificités des deux démarches**

## 4.1 Deux formes liées de gouvernance et de contractualisation

Cette description du processus de réformes révèle un lien conceptuel inattendu entre nouvelle gestion publique et développement durable : les deux processus de réformes se basent sur la même dimension constitutive, à savoir la concertation entre les acteurs et la recherche d'une meilleure gouvernance.

### 4.1.1 Gouvernance et participation

L'enjeu crucial de la nouvelle gestion publique, c'est la capacité de lier les effets recherchés à moyen terme avec les actions les plus quotidiennes entreprises dans le cadre de la mise en œuvre d'une législation et de l'une des dix fonctions de l'action publique. Cette intégration verticale des acteurs politiques et administratifs d'une unité territoriale suppose des négociations entre eux, l'acteur hiérarchiquement supérieur arbitrant in fine les discussions en revêtant le rôle du mandant.

De son côté, le développement durable met un accent particulier sur la participation des individus, des institutions locales et des communes, et sur leurs relations avec les représentants du système politico-administratif régional et national. Pour la mise en œuvre du développement durable sur le plan régional et local, cela signifie l'importance d'une forte préoccupation pour tous les impacts spatiaux ou territoriaux de la gestion publique, ce qui renvoie à un concept déjà en discussion: le management territorial, qui se définit comme « un effort pour (re)territorialiser la gestion publique » afin de contribuer à « un développement conciliant efficacité économique, équité, durabilité et créativité » (Decoutère 1996).

Bref, nouvelle gestion publique et développement durable postulent tous deux l'importance de la concertation et des processus d'apprentissage et de la transversalité, toutes deux se fondant sur une approche large du développement économique et de la participation des citoyens.

Le recours accru à des dispositifs participatifs répond en fait à l'affaiblissement des capacités de pilotage public, affaiblissement à l'origine du succès du concept de « gouvernance » (governance). La « gouvernance » est une structure d'échange contractuelle et partenariale par laquelle s'effectue la régulation des choix publics locaux » (Ricordel 1998). Par opposition au terme de gouvernement qui caractérise une institution capable de dominer son environnement et qui est susceptible de décider et d'exécuter sans partage, la gouvernance désigne la structure de pouvoir d'une institution qui est intégrée dans un environnement large et complexe qui ne peut pas être dominé. Cette institution voit son activité et ses performances être tributaires des relations qu'elle noue de manière contractuelle et paritaire avec les différents éléments composant son environnement. Par extension, la notion de gouvernance exprime le degré de domination et de contrôle de l'entrepreneur ou d'un acteur public sur la conduite de ses affaires et actions (cf lien entre relation de délégation (gouvernance-partenariats) et capacité de régulation (performance).

### 4.1.2 Contractualisation

Si l'on se place à un niveau conceptuel, la parenté entre la nouvelle gestion publique et le développement durable tient au fait qu'il s'agit de deux formes complémentaires de contractualisation. C'est du moins la synthèse que l'on peut en faire à partir de la conclusion de l'ouvrage d'Yvonne Fortin (1999) intitulé « La contractualisation dans le secteur public des pays industrialisés depuis 1980 » dans laquelle Jacques Chevallier décrit le développement de trois formes complémentaires de contractualisation :

- *la contractualisation des rapports entre les agents* au niveau de la gestion des ressources humaines (conventions collectives, contrats d'intéressement, rapprochement des salariés du secteur public des conditions du privé);
- *la contractualisation entre les entités administratives*, soit entre entités d'échelles différentes (transnationales, nationales, régionales et locales), soit au sein d'une entité

administrative et entre celle-ci et les institutions qui l'entourent (contrat de ville, contrats « purchaser/provider ») ;

- *La contractualisation des rapports avec les administrés* (conventions de partenariat amenant les partenaires associatifs et privés à contribuer à l'action publique, partenariats public-privé, chartes qualité).

Si l'on reprend cette typologie, il apparaît clairement que la nouvelle gestion publique correspond plutôt au second type de contractualisation (elle incorpore le premier dans sa mise en œuvre), tandis que le développement durable entre dans la troisième.

Comme le relève Chevallier, ces différentes formes de contractualisation, et partant la nouvelle gestion publique et le développement durable ont en commun :

- une logique de négociation (gouvernance) ;
- l'impératif de coordination lié au polycentrisme de notre monde, qu'il s'agisse de la société civile ou des organisations administratives ;
- le souci d'une action collective efficace, grâce à l'adaptation au contexte, la formalisation de la coopération, la responsabilisation et la clarification des missions (Chevallier 1999).

En ce sens, la nouvelle gestion publique et le développement durable sont bien deux formes complémentaires de management public ou plus exactement de management public-privé qui s'efforcent de maîtriser les ressources, élément clef du développement durable

## **4.2 Deux manières spécifiques et complémentaires de gérer optimalement les ressources dans un monde complexe**

Même si la DD et la NGP sont des formes de contractualisation, elles restent des démarches spécifiques de traitement de la complexité du monde contemporain. Deux éléments principaux différencient les deux mondes.

**Tout d'abord la porte d'entrée :** alors que la nouvelle gestion publique aborde la complexité organisationnelle par le biais de la pertinence, de la cohérence et de la performance des politiques publiques vue d'abord pour elles-mêmes et donc selon le point de vue de l'Etat territorial (Ruegg 2000), le développement durable aborde d'emblée ces questions de manière transversale, multiscale (international, national, local), intertemporelle et sur le mode des projets (Rey 1999).

**Ensuite, la genèse idéologique :** il est vrai que la nouvelle gestion publique est en général associée aux thèses dites « néo-libérales » visant le désengagement et/ou l'efficacité de l'Etat ou à celle de la gauche tendance « troisième voie » (Giddens 1998) séduite par l'orientation « citoyen-client » de la nouvelle gestion publique. De son côté le développement durable défend a priori la légitimité d'une régulation publique normative au niveau de la vision générale (mais en fait contractualisée par les acteurs locaux) et la résistance aux mécanismes de marché.

**Mais en réalité, la différence la plus pertinente est d'ordre philosophique.** La nouvelle gestion publique reste souvent marquée par l'individualisation des prestations (l'efficacité étant vue de manière avant tout sectorielle propre à chaque politique publique ou à chaque individu profitant de leurs prestations) tandis que le développement durable prend davantage en compte les effets collectifs des actions sectorielles et individuelles (Passet 2000) de même que le management des risques de développement (Thierstein 1997).

Toutefois, rien ne semble dans la pratique confiner la nouvelle gestion publique dans une famille de pensée plutôt qu'une autre, le souci de cohérence et de pertinence des politiques publiques allant plutôt dans le sens des recommandations des politologues en matière d'évaluation des « outcomes » tandis que l'orientation « citoyen-client », mot-clef de la nouvelle gestion publique, est aussi une forme de service équitable.

De son côté, le développement durable n'est pas non plus et seulement, malgré son histoire, limité à un effort de protection environnementale. En s'efforçant d'y associer le social et l'économique, il peut faire la place aux questions de compétitivité et de cohésion économique.

En fait, tous deux ont en commun de vouloir gérer les ressources de manière optimale. En ce sens, la nouvelle gestion publique, par son souci d'efficacité peut être considérée comme une condition du développement durable d'un territoire, à condition d'être capable d'intégrer véritablement les acteurs de la société civile à l'élaboration des politiques publiques, et de renforcer la cohérence de leur mise en œuvre, en particulier lorsqu'il s'agit d'une mise en œuvre confiée à des institutions externes et à des partenaires privés. Le développement durable apporte quant à lui la possibilité d'intégrer le point de vue de la société et ses projets dans des démarches visant une meilleure qualité de la gestion publique. Dans les deux cas, il est recherché un renforcement du fonctionnement de la sphère publique et donc politique au sens large (participation des citoyens, des parlements et des gouvernements).

Un rapprochement entre ces deux mouvements est donc possible, dans le monde comme en Suisse. Il dépend des choix pratiques et politiques qui guideront l'élaboration et la mise en œuvre des projets en la matière.

## 5. Conclusions

Quelles conclusions peut-on tirer provisoirement de ces observations ? Les exemples d'agenda 21 ou de réformes du secteur public doivent être regardées comme des réponses à des problèmes et à des évolutions du contexte dans lequel nous vivons. Ils constituent des formes d'optimisation de management public à moyen terme, mais qui possèdent un grand potentiel à long terme.

La plupart du temps, ces deux formes de gestion restent des réponses séparées, sans lien particulier entre elles. Cette séparation correspond bien à un problème majeur de nos sociétés diagnostiqué par le sociologue français Jean Pierre Kaufmann de la manière suivante : nos sociétés complexes sont des sociétés fatigantes parce que les savoirs et les pratiques y sont extrêmement compartimentées et surtout très spécialisées. La vue d'ensemble, le lien entre ces pratiques font défaut, ce que Kaufmann appelle un déficit de pensée et face auquel nous sommes démunis et fragiles.

Le développement durable et la nouvelle gestion publique n'échappent pas à ce phénomène. Leurs interrelations sont rarement mises en évidence ; leur mise en œuvre demande des connaissances et des savoir-faire spécialisées et complexes. Les résultats prennent du temps à se dessiner. La valorisation de ces résultats reste elle aussi compartimentée. En prenant le contre-pied de cette tendance naturelle, nous avons essayé au contraire de démontrer les liens existant entre les deux démarches en partant d'expériences pratiques patiemment décrites puis mises en relations les unes avec les autres.

Cependant, la cible est ailleurs. Une fois démontrés les liens entre ces deux formes contemporaines de management public que sont le développement durable et la nouvelle gestion publique, il faut revenir à leur raison d'être (sans quoi notre effort resterait un exercice de style gratuit).

Il faut donc avoir à l'esprit que les efforts de management n'ont de sens que s'ils répondent aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux du moment. La maîtrise des organisations et des projets comme toute forme de management est un moyen et non une fin en soi. Le développement durable et la nouvelle gestion publique, approches complémentaires du management public, n'auront de sens pour les habitants que si elles permettent la résolution des enjeux auxquels individus et collectivités sont confrontés. Or une prise de conscience de ces enjeux reste très embryonnaire. Et une vision d'ensemble intégrant ou du moins montrant les apports complémentaires de démarches de management différentes à la résolution de ces enjeux reste elle aussi à construire.

Pourtant, les enjeux ne manquent pas. La Suisse a connu depuis l'après seconde guerre mondiale un développement économique fondé sur la compétitivité sur le plan international et simultanément sur un effort pour préserver sa cohésion intérieure (Ratti 1995). Aujourd'hui, elle est engagée, en tant que place économique, place financière et place scientifique dans une course à l'innovation liée certes à la globalisation mais plus encore au développement de ce que l'on appelle aujourd'hui l'économie et la société du savoir. Dans cet horizon mondial nouveau, la Suisse a en tout et pour tout la taille d'une agglomération de dimension internationale (San Francisco) alors même que toute son organisation institutionnelle s'appuie sur des structures extrêmement décentralisées et fragmentées.

Pour l'instant, nous prenons conscience avec lenteur des difficultés engendrées par ces évolutions. Le débat sur le service public (Thierstein, Abegg 2001), le débat sur les grandes régions ou encore la débâcle de la compagnie nationale d'aviation « Swissair » illustrent les difficultés que nous avons à concilier les deux principes de développement de la Suisse de ce dernier demi-siècle à savoir compétitivité sur le plan international et cohésion intérieure.

De nombreux défis attendent la Suisse à l'avenir si elle entend concilier à l'avenir sa capacité d'innovation et intégration économique, sociale et territoriale. En premier lieu, mettre en œuvre les politiques publiques en tenant compte de sa taille, des atouts réels du pays et de notre système mais aussi de ses faiblesses. En deuxième lieu, développer un management public intégrant cette nouvelle donne.

Dans ce contexte où notre perception des évolutions et des enjeux reste lacunaire, nous devons aussi réaliser que les optimisations « locales » ou « sectorielles » décrites dans cet article (agenda 21, réformes du secteur public), quelles que soient leurs mérites ne suffisent pas à faire sens. Ces optimisations locales doivent être resituées dans un contexte plus large et finalisées dans une démarche de développement et de marketing territorial, au sens donné à ce terme par Patrice Noisette et Franck Vallérugo dans leur ouvrage de référence de 1996.

Les éléments très importants d'un tel management territorial (Decoutère et alii 1996 ; Decoutère 1999 ; Thierstein 1997 et 1999) sont la capacité :

- capacité à concevoir et à mettre en œuvre des politiques publiques simultanément à différentes échelles (internationale, nationale et régionale) ;
- à augmenter à chaque niveau la cohérence entre les différentes politiques sectorielles (par exemple la politique économique, la politique de la science et la politique de l'aménagement du territoire) ;
- à développer les partenariats public-public et public-privé nécessaires à la maîtrise de ces formes de gouvernance et à la mobilisation des acteurs concernés ;
- à renforcer le débat public et à créer des processus d'apprentissage durables et vecteurs de sens, ce qui suppose un véritable management des connaissances (knowledge management et learning regions).

Un tel effort nous paraît indispensable si la Suisse veut adapter ses fonctionnements institutionnels à une société aux changements extrêmement rapides (Lazlo et Laugel 1998) et si elle veut continuer à concilier compétitivité et cohésion d'une part en restant d'autre part une agglomération industrielle connaissant un développement durable, c'est à dire une croissance permettant le bien-être de ses habitants. Et ce n'est que resituées dans un tel effort d'ensemble au niveau suisse que les expériences complémentaires acquises en matière de contrats, de controlling, d'évaluation, d'e-government, de planification politique (nouvelle gestion publique) ou de partenariat (agenda 21) prendront leur sens et leur place. Ce n'est que dans un tel contexte que les savoir faire acquis dans ces multiples projets ne seront pas perdus.

## Références

- Allemand, Sylvain. (1999). Développement durable et sciences sociales. In Sciences humaines no 92 : 12-17.

- Brühlmeier, Daniel; Haldemman, Theo; Mastronardi, Philippe; Schedler, Kuno (2001). Politische Planung. Mittelfristige Steuerung in der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Berne, Haupt.
- Bundesrat (1997). Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Strategie. Bern, Dokumentationsdienst BUWAL.
- Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knoepfel, Peter (ed.) (1998). Politiques publiques. Evaluation. Paris, Economica (traduit de l'allemand).
- Crevoisier, Olivier; Camagni, Roberto (éd.) (2000). Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage. Neuchâtel, Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), EDES-Institut de recherches économiques et régionales.
- Decoutère, Stéphane (1996). Finalités et modalités du management territorial. In Decoutère, Stéphane; Ruegg, Jean & Joye, Dominique, (éd.) (1996). Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Decoutère, Stéphane (1999). Le management territorial a-t-il un avenir ? Petit essai rétro-prospectif. In Pfister, Barbara; Crivelli Ruggero; Rey Michel (éd.) (1999). Finances et territoires. Leur place dans la décision publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Decoutère, Stéphane (2000). Nouvelle gestion publique en Suisse : réflexions sur les étapes à venir. In Pulitano, Donatella (ed) (2000). New Public Management. Terminologie. Berne, Haupt.
- Flückiger, Alexandre (1996). Management territorial et droit « postmoderne » : la planification émergente. In Decoutère, Stéphane; Ruegg, Jean & Joye, Dominique, (éd) (1996). Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Fortin, Yvonne (éd.) (1999). La contractualisation dans le secteur public des pays industrialisés depuis 1980. Paris, L'Harmattan.
- Giddens, Anthony (1998). The Third way. London, Polity Press.
- Lazlo, Christopher; Laugel, Jean-François (1998). L'économie du chaos. Comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Moor, Pierre (1994). Définir l'intérêt public: une mission impossible? In Ruegg, Jean, Decoutère, Stéphane & Mettan, Nicolas (éd.). Le partenariat public-privé: un atout pour l'aménagement du territoire? Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Noisette, Patrice, Vallerugo, Franck (1996). Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Office Fédéral pour l'Aménagement du Territoire (OFAT) (1996). Grandes lignes de l'organisation du territoire suisse. Berne, OFAT.
- Passet, René (2000). L'illusion néo-libérale. Paris, Fayard.
- Pfister, Barbara; Crivelli, Ruggero; Rey, Michel (éd.) (1999). Finances et territoires. Leur place dans la décision publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- OECD (2000). Knowledge management in the learning society.
- Pulitano, Donatella (ed.) (2000). New Public Management. Terminologie. Berne, Haupt.
- Ratti, Remigio (1995). Leggere la Svizzera. Saggio politico-economico sulle origini e sul divenire del modello elvetico. Milano, Gianpiero Casagrande editore.
- Rey Michel (1999). Efficacité financière et efficacité politique : sœurs siamoises ou frères ennemis ? In Pfister, Barbara ; Crivelli Ruggero ; Rey, Michel (éd.) (1999). Finances et territoires. Leur place dans la décision publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Ricordel, Pascal (1998). La gestion publique locale: partenariat et performance. Une étude empirique su 20 communes-centres d'agglomération françaises. Papier présenté lors de l'Ecole Doctorale en économie et politiques régionales et urbaines «Villes, régions et emplois». Lugano, USI, 16-20 novembre 1998.
- Rieder, Stephan; Farago, Peter. (2000). Evaluation comparative des expériences de nouvelle gestion publique des cantons d'Argovie, de Lucerne, de Soleure, du Valais et Zurich (traduit de l'allemand). Groupe de travail « Etude comparative des réformes », Lucerne et Zurich.
- Ruegg, Jean (2000). NTIC et nouvelles territorialités. Communication présentée lors du 36<sup>ème</sup> colloque de l'association de science régionale de langue française (ASRDLF) « Développement régional, économie du savoir, nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Crans-Montana, ASRDLF, 6-9 septembre 2000.
- Schleicher-Tappeser, Ruggero; Strati, Filippo; Thierstein, Alain; Walser, Manfred (1997). Sustainable Regional Development. Freiburg i.B., Arbeitsbericht EURES-Institut, 1997 (EURES discussion paper dp-60. ISSN 0938-1805).
- Thierstein, Alain (1997). Regional Sustainable Development and the Role of Regional Innovation Coalitions for Sustainability (RICS). Paper presented at the 1997 Open Meeting of the Human Dimensions of Global Environmental Change Research Community IIASA. Laxenburg (Austria). June 12-14, 1997 (unpublished manuscript).
- Thierstein, Alain & Lambrecht, Maren (1998). Raumordnung und Nachhaltige Entwicklung: Handlungsansätze für eine nachhaltige Raumentwicklung in der Schweiz. Bern, Bundesamt für Raumplanung, Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg). Eidg. Drucksachen- und Materialzentrale (EDMZ), Art. Nr. 412.707 d/f.
- Thierstein, Alain (1999). Développement durable et mobilisation des ressources financières et humaines. In Pfister, Barbara, Crivelli Ruggero, Rey Michel (éd.) (1999). Finances et territoires. Leur place dans la décision publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Thierstein, Alain; Schuler, Martin & Wachter, Daniel (Hrsg.) (2000). Grossregionen. Wunschvorstellung oder Lösungsansatz? Herausgegeben durch die ROREP. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Thierstein, Alain & Walser, Manfred (2000). Die nachhaltige Region. Ein Handlungsmodell. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zur Regionalwirtschaft, Band 1. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Thierstein, Alain; Abegg, Christof (2001): Service Public zwischen internationaler Wettbewerbsfähigkeit und regionaler Entwicklung. Bern, seco, Die Volkswirtschaft, 74. Jg., 2-2001.

Alain Thierstein est professeur-assistant à l'Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung (ORL) de l'école polytechnique fédérale de Zürich ainsi que président de la société Suisse pour l'organisation de l'espace et la politique régionale (OEPR)

Stéphane Decoutère est le collaborateur personnel du directeur de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) à Berne ainsi que vice-président de la Société suisse pour l'organisation de l'espace et la politique régionale (OEPR)