

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (2012)  
**Heft:** 1956

**Artikel:** Gouvernance à tout faire, sauf à gouverner  
**Autor:** Jaggi, Yvette  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1024616>

### **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:** 14.03.2025

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

Les innovations d'abord. Un catalogue très complet de droits fondamentaux, qui vont parfois au-delà de ce que prévoit le droit fédéral. Une législature prolongée à cinq ans. Une présidence du gouvernement courant également sur cinq ans. Et un gouvernement enfin élu à la majoritaire, ce qui impliquera deux tours de scrutin et mettra fin à cette particularité genevoise d'un exécutif faiblement légitimé (30% des voix suffisent pour accéder au Conseil d'Etat).

Par contre manquent une réorganisation territoriale – trop nombreuses communes et compétition incessante

entre la Ville et le canton –, l'imposition au lieu de domicile qui aurait permis aux contribuables de dire leur mot sur l'utilisation de leurs impôts, le droit d'éligibilité des étrangers au niveau municipal.

Ces lacunes justifient-elles le rejet du projet? Solidarités et l'AVIVO, une organisation contrôlée par les anciens de l'extrême-gauche, prônent le refus sous le fallacieux prétexte du retour en force du néo-libéralisme<sup>9</sup>. Cette argumentation de mauvaise foi ne tient pas la route<sup>10</sup>. L'appréciation du projet ne peut se référer à un texte idéal. Elle doit prendre en

compte les améliorations apportées par rapport à la Constitution actuelle. Or, sans conteste, le projet présenté vaut mieux que le texte en vigueur, illisible et touffu à l'extrême.

Seule cette version modeste et peu innovatrice est susceptible de trouver l'appui d'une majorité populaire, dans un paysage politique fortement fractionné. Par ailleurs, le texte constitutionnel n'est pas gravé dans le marbre. Rien n'empêchera de tenter ultérieurement de le compléter au gré de l'évolution de l'opinion publique.

## Gouvernance à tout faire, sauf à gouverner

Yvette Jaggi • 28 mai 2012 • URL: <http://www.domainepublic.ch/articles/20639>

### **Après la flexibilisation du travail et de la gestion d'entreprise, voici celle des affaires publiques voire de l'Etat**

Gouvernance à géométrie variable<sup>2</sup>. Telle est la très souple «*perspective lémanique*» dessinée par huit auteurs sous la direction de Xavier Comtesse. Le directeur d'Avenir Suisse applique à la Métropole lémanique son concept de «*soft*» gouvernance et d'institution tout aussi «*soft*» déjà développé dans les Cahiers de l'Observatoire<sup>3</sup> de la Fondation pour Genève.

Nous voici donc en pleine flexibilisation assumée du mode de gestion – mais non plus de gouvernement – des territoires et collectivités.

Comme il convenait dans la Florence du 16e siècle, Nicolas Machiavel avait intitulé *Le Prince* son traité sur l'art de conquérir et de conserver le pouvoir. Pour s'adresser aujourd'hui aux élus chargées d'exercer l'autorité dans les Etats démocratiques, le célèbre philosophe politique devrait sans doute leur parler de *La Gouvernance*, cette appellation postmoderne désignant l'art d'organiser les

pouvoirs publics et privés – ou leur hybridation de plus en plus fréquente.

Emprunté au «*business english*» des années nonante, le terme de «*corporate governance*» est d'abord apparu dans les documents émis par les sociétés à l'intention de leurs actionnaires. Elles ont en effet pris l'habitude de présenter sous ce titre les principes de gestion de l'entreprise en même temps que son organisation: conseil d'administration, direction, comités d'audit et autres organes de contrôle.

Progressivement, la notion de

gouvernance a glissé de l'univers de l'entreprise à celui des collectivités publiques, de l'application première dans le secteur privé à l'extension au domaine politique. Etape décisive de cette évolution: la reconnaissance d'une différence de nature entre les territoires institutionnels, gouvernés à l'intérieur de frontières (communales, cantonales, nationales) nettement tracées, et les espaces fonctionnels aux limites floues que sont par exemple les régions urbaines ou métropolitaines. Ces espaces ne cessent de se modifier au gré de la croissante mobilité pendulaire et de la force d'attraction des pôles économiques, administratifs, universitaires et résidentiels qui les composent. Autant dire que l'autorité peine à maîtriser le développement territorial des espaces fonctionnels, par définition peu structurés et difficilement maîtrisables.

Pour tenter d'y mettre un peu d'ordre, la Suisse, paradis des systèmes de péréquation et des financements croisés, a inventé la politique fédérale des agglomérations, ces entités reconnues par la nouvelle Constitution et définies par les statistiques démographiques. Sous la direction des cantons, qui gardent de larges compétences en matière d'aménagement du territoire, les villes-centres et leurs communes proches sont incitées à collaborer à la

présentation et à la réalisation de projets susceptibles de bénéficier de subsides fédéraux, notamment pour le financement d'infrastructures de transports.

Problème: tant les périmètres des projets d'agglomération que ceux des associations intercommunales régionales souffrent d'un réel déficit démocratique. Sauf exception, comme dans le Grand Fribourg (DP 1933<sup>4</sup>), ces espaces ne sont pas formellement gouvernés, sinon par des «conférences» d'élus locaux, assistées par des comités de fonctionnaires et de mandataires qui en renforcent les aspects technocratiques.

Démocratiser la région pourrait passer par l'institutionnalisation d'un quatrième niveau de l'Etat fédératif, par exemple celui des fédérations de communes ou des agglomérations prévues par la Constitution vaudoise de 2003 (articles 156-157<sup>5</sup>) mais non mises en œuvres à ce jour.

A défaut de territoire institutionnel formellement gouvernable, reste la gouvernance, cette gestion en souplesse qui s'accommode des différences d'échelles géopolitiques et sectorielles comme de leur plus imparfaite superposition. A cet égard, la Métropole lémanique offre un fertile terrain d'exercice où l'on aura multiplié organisations et déclarations dont, citées

dans l'ordre chronologique: Conseil du Léman, Agglomération transfrontalière franco-valdo-genevoise, Convention Vaud-Genève signée à Prangins, Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM), Grand Genève.

Mais l'apparente adéquation de la gouvernance comme mode de gestion des espaces fonctionnels ne saurait dissimuler la véritable signification de cette intrusion de pratiques managériales dans le secteur public. Car la gouvernance, le plus souvent qualifiée de bonne, se pique de développer une forme de démocratie participative associant les acteurs non institutionnels de l'économie, de la recherche et de la «société civile» – cités dans cet ordre par Xavier Comtesse, grand ordonnateur de la gouvernance métropolitaine. Séduisante conjonction, non dépourvue d'effets pervers, comme le fait remarquer le philosophe Dany-Robert Dufour dans son essai sur la révolution culturelle libérale intitulé *Le Divin Marché*<sup>6</sup>: «en fait d'approfondissement démocratique, la gouvernance consistera le plus souvent à se trouver enlisé dans des négociations sans fin jusqu'à ce que la décision attendue par les bailleurs de fonds soit enfin « démocratiquement » p

En réalité, la société civile, considérée comme une

multitude d'individus consommateurs et usagers, est jouée contre l'Etat, lequel s'affaïsse tout comme le politique. Dans ces conditions, il devient facile de préconiser le remplacement du gouvernement, forme démodée d'imposition verticale, par la suave gouvernance horizontale et diffuse. S'opère dès lors une sorte de mitage du territoire

politique, colonisé par les intérêts particuliers, alors que la défense de la chose publique devrait contribuer à en densifier l'occupation. Mais voilà, les frontières s'effacent, la globalisation locale progresse. Du coup, à en croire Avenir Suisse, la question ne serait plus de savoir à qui vont quelles délégations de pouvoir mais bien qui accomplit en définitive quelles actions.

Rompant avec les fondements de la démocratie, la gouvernance se contente de vouer un respect minimal aux institutions et structures; elle leur préfère ouvertement les acteurs de l'économie et de la finance tout comme les vedettes de la scène dite créative ou les animateurs de cette société civile qu'elle s'emploie à récupérer.

## Trop d'épargne tue l'épargne

Lucien Erard • 25 mai 2012 • URL: <http://www.domainepublic.ch/articles/20623>

### **Pourquoi, paradoxalement, la poursuite de l'endettement est nécessaire pour rétablir la confiance et favoriser la croissance**

L'Europe et surtout les Etats-Unis se sont lourdement endettés pour soutenir la croissance économique et l'emploi. Et ils l'ont fait avec succès.

Aujourd'hui ce sont les risques auxquels sont confrontées les banques trop engagées dans des pays européens surendettés qui entretiennent la panique et obligent gouvernements et banques centrales à intervenir.

Maintenir l'activité économique, sans même parler de croissance, tient de la quadrature du cercle si l'on veut éviter d'augmenter

encore l'endettement des Etats. La Commission européenne<sup>11</sup> et la France<sup>12</sup> parient sur la mutualisation de la dette par l'émission d'eurobonds<sup>13</sup> et sur de nouveaux investissements publics financés par la Banque européenne d'investissement (BEI<sup>14</sup>). De son côté, l'Allemagne veut améliorer les conditions cadres pour favoriser l'investissement privé et accroître la productivité. Alors que les Etats-Unis continuent de financer le déficit de leur balance des paiements en émettant des dollars, toujours acceptés comme monnaie de réserve par les pays créanciers et notamment la Chine et les pays du Golfe.

En termes keynésiens, la demande globale est inférieure à l'offre.

Autrement dit l'épargne dépasse la consommation et l'investissement. Les déficits budgétaires ont jusqu'ici comblé la différence et évité une spirale déflationniste. Mais que deviennent donc ces revenus non dépensés? Longtemps ils ont été investis mais aussi prêtés aux Etats endettés, directement ou par l'intermédiaire des banques et des caisses de pensions.

Or la crise actuelle rend les créanciers prudents: ils réduisent leurs dépenses, ne prêtent plus aux Etats les plus endettés; ils investissent moins, recherchent des valeurs sûres: or, tableaux, bijoux, immeubles, devises fortes. Ils spéculent avec des instruments financiers sur les cours des actions, mais aussi sur les monnaies et les matières premières.

On espère regagner leur