



## “ l’Etat sous pression ”<sup>(1)</sup>



Jean Hindriks  
Senior Fellow  
Itinera Institute

Dans son discours d’investiture du 20 janvier 1981, Ronald Reagan disait: « l’État n’est pas la solution à notre problème ; l’État est le problème ». Il s’en est suivi une longue période de néo-libéralisme. Aujourd’hui, le déroulement de la crise financière et les tentatives pour l’enrayer signalent le grand retour de l’Etat, comme “solution à tous nos problèmes”: divine surprise pour les uns, calamité pour les autres. C’est un revirement complet. Mais ce basculement politique et idéologique ne doit pas nous empêcher de discerner les enjeux des mutations en cours : des pressions puissantes s’exercent sur l’Etat et la fonction publique qui imposent une reconfiguration globale de son organisation.

1. Le changement démographique a une influence fondamentale sur le fonctionnement de l’Etat en agissant à deux niveaux.

Premièrement, il y a dans tous les pays le spectre d’une crise budgétaire majeure liée au vieillissement démographique. Il y a prise de conscience de plus en plus forte que cette crise budgétaire sera à l’avenir permanente. Les Etats se trouvent confrontés de façon croissante et récurrente à la nécessité de dégager des ressources pour des dépenses nouvelles – essentiellement les dépenses de retraites et les dépenses de santé, dont le poids, inévitablement, va continuer à croître dans les prochaines décennies. Cet état de choc force à limiter les coûts sans affecter la qualité des services, introduisant de la sorte l’exigence d’efficacité au coeur même de l’Etat. D’autre part, le vieillissement démographique touche plus directement la fonction publique en imposant un renouvellement moyen de plus d’un tiers de la force de travail dans les dix ans à venir. Ceci place l’Etat dans une situation beaucoup plus concurrentielle avec le secteur privé pour recruter des agents de qualité. Pour mener à bien ce renouvellement, également perçu comme une opportunité, il est clair que l’Etat devra faire un effort

## “ l’Etat sous pression ”

considérable pour donner à ses fonctionnaires des salaires compétitifs et des perspectives de carrières intéressantes. L’Etat se doit donc de devenir attrayant pour attirer les talents.

2. Le deuxième facteur du changement est l’attente croissante des citoyens, qui se pensent de plus en plus comme des usagers exigeants qui paient pour les services utilisés: ils exigent une qualité du service public, une plus grande différenciation, et n’hésitent pas à faire jouer la concurrence (par comparaison). Dans de nombreux pays, la perte de légitimité de l’administration aux yeux de l’opinion, a aussi été un motif important de réformes. Des mesures ont souvent été prises pour remédier rapidement et directement à cette perte de légitimité. En Belgique, la crise de la Dioxine et l’affaire Dutroux ont été à l’origine de la réforme Copernic et de la réforme de la police.

3. Le troisième facteur du changement, fondamental lui aussi, est la diffusion des nouvelles technologies de l’information, qui reconfigurent à deux niveaux l’organisation de la fonction publique. D’une part, les rapports hiérarchiques fondés sur l’ancienneté sont remis en question dans la mesure où ce sont les plus jeunes qui sont le plus souvent les mieux formés à ces nouvelles technologies; ce qui conduit éventuellement à un hiatus entre compétence réelle et autorité hiérarchique.

D’autre part, les modalités de production du service public ne sont plus les mêmes, suite à la diffusion des nouvelles technologies, ce qui n’est pas sans effet sur la structure et l’organisation des administrations publiques.

4. Le dernier facteur fondamental du changement est la globalisation qui impose à nos Etats d’être infiniment plus réactifs et flexibles. Cette exigence se résume souvent par le concept-clé de compétitivité. Le clivage entre Etat et marché disparaît pour faire place à la notion d’un secteur public complémentaire du secteur privé. Dans cette optique, l’efficacité du secteur public est considérée comme un facteur de compétitivité d’un pays, ce qui explique l’ouverture du secteur

“  
**La globalisation  
et la mobilité  
imposent au  
gouvernement  
plus de  
flexibilité et de  
réactivité**”

public -auparavant un peu replié sur lui-même- à cette exigence de performance. Cette pression du marché n’est pas l’apanage des pays anglo-saxons; elle est générale. Derrière les réformes du secteur public, il y a un enjeu qui porte sur la création de richesse. Améliorer les fonctionnements du service public, et renforcer l’adhésion de notre société à son service public, cela implique aussi de faire en sorte que le service public contribue au maximum à la création de richesse du pays. La réactivité (ou la non-réactivité...) s’observe à chaque fois qu’une organisation

(1) Voir J. Hindriks, Au-delà de Copernic : de la Confusion au Consensus ? <http://www.itinerainstitute.org>

## “ l’Etat sous pression ”

est confrontée à une situation inhabituelle : c’est la capacité de cette organisation à réagir rapidement et correctement aux sollicitations et stimulations qu’elle reçoit de son environnement. Les organisations publiques se caractérisant souvent par la complexité de leurs circuits de décision, leur défi est d’arriver à une véritable réactivité au quotidien, généralisée à tous les niveaux de l’organisation. Cela suppose la mise en oeuvre de modes de fonctionnement responsabilisants, donc des délégations clairement identifiées et maîtrisées, et des systèmes d’évaluation des performances individuelles et collectives.

Jean **Hindriks**  
Senior Fellow

---

Onafhankelijke denktank en doetank voor duurzame economische groei en sociale bescherming.  
“Think-tank” et “do-tank” indépendant pour une croissance économique et une protection sociale durables.



Itinera Institute VZW-ASBL  
Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles  
T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69  
info@itinerainstitute.org [www.itinerainstitute.org](http://www.itinerainstitute.org)

Verantwoordelijke uitgever - Editeur responsable: Marc De Vos, Directeur

---