



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études  
en administration publique

## **Allocution du professeur Pierre-Louis Manfrini du jeudi 5 mars 2015**

(Seul le texte prononcé fait foi)

Bonsoir

La retraite. Le temps est venu de prendre non pas seulement le large mais un peu de hauteur. Peter Knoepfel et moi avons eu le privilège d'être nés sous une très bonne étoile mais nous appartenons à une génération gâtée.

1949-2015, une période historiquement faste ou globalement tout était possible ou presque... Ce n'est pas pour rien si, en mai 68, à l'aube de nos 20 ans, nous avons manifesté notre soif de révolution et cru que nous pouvions construire un monde meilleur en chantant l'Internationale et en brandissant des drapeaux rouges. Tout était permis, y compris rêver.

1949. La Suisse comme le reste de l'Europe sort du cauchemar qui a caractérisé le début du 20ème siècle : la crise de 29 et deux guerres mondiales qui ont détruit des générations et plongé des peuples dans la misère.

Chers amis, Mesdames et Messieurs, n'oublions pas l'histoire. 40 millions d'Européens avaient abandonné leur continent entre 1800 et 1930. Au 19<sup>ème</sup> siècle, 500'000 suisses sur un total de population de 3 millions vivent à l'étranger. Je suis un Tessinois. Toutes les générations qui m'ont précédé ont quitté le pays pour chercher du travail ailleurs. Certains ont émigré à l'âge de 15 ans en France, d'autres à Londres tout simplement pour ne pas mourir de faim.

Quel contraste avec la génération 68 qui, en Suisse et à la faveur des trente glorieuses provoquées par la nécessité de reconstruire une Europe dévastée, n'a pas véritablement appris ce que voulait dire le mot chômage. Au sortir de l'Université dans les années 70, ce n'est

pas nous qui cherchions du travail. On venait nous chercher pour nous proposer un travail.

Les 30 glorieuses, c'est en réalité l'envers de l'apocalypse. C'est aussi l'idéologie de la croissance sans bornes avec une économie suisse qui « boome » et qui doit recourir à une immigration massive pour satisfaire ses besoins. Quel changement de paradigme... La Suisse, autrefois pays alpin pauvre que d'aucuns doivent fuir pour survivre, devient dès les années 60 l'eldorado pour des générations de ressortissants de pays du Sud de l'Europe.

L'industrie d'exportations flambe. Les services se développent. Peter Knoepfel et moi découvrons la modernité avec l'exposition nationale de 1964. On est bluffé par l'autoroute Genève-Lausanne et par la télévision qui entre dans nos vies.

La révolution technologique est en marche mais elle est encore à ses balbutiements. Une petite anecdote : quand j'ai commencé mon stage d'avocat dans la ville de Calvin en 1977, on communiquait encore avec l'étranger avec le telex, la bande avec des trous. Oui c'est vrai et pourtant je ne me considère pas comme un dinosaure... On était loin du monde hyper connecté.

La Suisse dès les années 50 se dote d'un réseau d'infrastructures et s'urbanise au point qu'en 1970 notre pays prend conscience, non sans difficulté, de la nécessité d'instaurer un aménagement du territoire et une décennie plus tard découvre le concept de protection de l'environnement confronté brutalement aux effets collatéraux de la croissance, de la pollution de l'air et du bruit.

Ces deux politiques publiques vont servir de fonds de commerce des enseignants de l'IDHEAP y compris évidemment Peter et moi dès 1981, date de la création de notre institut

Dès les années 50, l'Etat Suisse subit une mue profonde. On passe d'un Etat fédéral veilleur de nuit dont les fondements conceptuels sont

hérités de la Prusse à l'Etat providence : le Leistungstaat. La Confédération se voit attribuer des compétences de plus en plus vastes avec pour conséquence un rétrécissement du domaine réservé aux seuls cantons. Le pilotage politique de ce nouvel « animal » se fait dans un consensus fruit d'un arbitrage fragile entre le libéralisme et la social- démocratie.

Les juristes, y compris le Tribunal fédéral, doivent reprendre leurs marques, réinventer la théorie juridique pour découvrir tantôt que le principe de la légalité s'applique également à l'Etat prestataire de services ou encore qu'un plan d'aménagement n'est ni une décision administrative ni une norme. C'est un accouchement dans la douleur, une nécessité de penser différemment !

A la fin des années 90, la pensée libérale prend le dessus et impose la libéralisation. Les PTT deviennent La Poste et Swisscom, le tout accompagné par la doctrine anglo-saxonne du New public management qui parvient même à s'infiltrer à l'IDHEAP (c'est comme parler en anglais avec son jardinier pour avoir l'air plus intelligent...).

Il faudra attendre le grounding du Titanic de la Bahnhofstrasse en 2008 sauvé in extremis par le contribuable pour réaliser que le secteur privé n'est de loin pas plus malin que le secteur public qui n'est pas composé que d'ateliers protégés, n'en déplaise au tribun zurichois.

Et aujourd'hui me direz-vous ?

Je crains sérieusement que la période d'euphorie que Peter et moi avons vécue ne soit terminée. Fini la récréation, fini la parenthèse ?

Come back à la situation d'avant ?

Les 30 glorieuses sont définitivement derrière nous. 25% de la population européenne était menacée de pauvreté et d'exclusion sociale en 2013 selon les dires d'un institut sérieux basé à Bruxelles... !

L'économie européenne est à bout de souffle. La période de croissance effrénée et artificiellement nourrie par les destructions causées par deux conflits mondiaux est terminée...D'autres pôles économiques ont émergé dans le monde. Le franc fort à bon dos et n'explique pas tout en 2015. Le modèle d'affaires du secteur bancaire suisse, qui n'en déplaît à ses détracteurs bien-pensants et moralisateurs, a contribué largement à nourrir les caisses de l'Etat fédéral et cantonal pendant des décennies doit être réinventé. L'Etat n'a plus les moyens des vaches grasses. Même la vertueuse Confédération est dans les chiffres rouges.

Le chômage des jeunes qui sont théoriquement plus qualifiés parce qu'ils passent en moyenne 5 ans sur les bancs des facultés et entrent tard sur le marché du travail est un vrai souci (merci Bologne...). Je me souviens de mon oncle qui, ingénieur du Poly, me racontait que dans les années 30 les ingénieurs diplômés n'avaient d'autre choix que de s'engager comme conducteurs de bus faute de trouver un job. Flash-back ? Malheureusement ce n'est pas du cinéma.

Le vieillissement de la population est un vrai défi et pas seulement pour l'AVS. Par comparaison, je rappelle que l'espérance de vie à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle en Suisse n'était que de 50 ans et demi.

Les équilibres géopolitiques construits à la fin de la deuxième guerre mondiale sont remis en cause et, sans être parano, on est de nouveau entré dans une logique d'affrontement guerrier non seulement entre l'Est et l'Ouest, mais encore entre le monde dit occidental et le monde musulman avec des relents de croisade moyenâgeuse. Les relations entre notre pays et l'Europe sont remises en cause. Les extrémismes de tous bords (gauche ou droite) voient leur cote de popularité prendre l'ascenseur.

Non mes amis. Ce n'est pas un discours destiné à noircir le tableau et à plomber la cérémonie mais d'énormes défis vous et nous attendent. Les recettes utilisées jusqu'ici pour piloter les nations ne sont plus

adaptées. Il ne suffit pas de clamer les bienfaits de la démocratie directe, ni faire l'apologie de la social-démocratie ou du libéralisme. Le monde a changé. Les vieilles recettes n'en déplaise aux nostalgiques ne font plus l'affaire

Institutionnellement nous avons 7 sages à la tête du pays dont les mauvaises langues disent que leur niveau de réflexion stratégique est selon l'expression de l'humoriste Yann Lambiel proche de celui du *gérant de la Migros d'Interlaken*.... Si on n'a plus ou pas de pilote dans l'avion, comment faire....

Mesdames Messieurs, c'est là qu'une institution comme l'IDHEAP est indispensable. Non pas pour singer l'ENA, machine à reproduire de vieux schémas idéologiques colbertiens et à perpétuer une caste de hauts fonctionnaires, mais pour être un incubateur de nouvelles idées. Former des gens capables de saisir la complexité, qui osent réfléchir différemment, innover et aident les politiques à formuler de nouvelles pistes pour gérer l'avenir dans un environnement qui ne ressemble à rien de ce que notre génération a connu dans ses vertes années.

C'est un tessinois de naissance (né en 1905 à Lugano) qui a eu l'idée géniale en 1981 de créer l'IDHEAP, un petit institut indépendant marqué par l'esprit d'entreprendre. Enrico Bignami, incarnation à la fois de l'esprit latin (fils d'un grand journaliste socialiste italien pur garibaldien) et du sérieux helvétique entre chez Nestlé en 1929 à Londres et finit à la tête d'une des plus grandes multinationales du pays. Capitaine du symbole même de l'économie privée globalisée, il a eu l'audace de donner naissance à un laboratoire d'idée pour le secteur public. Non pas pour lui imposer une idéologie libérale mais pour former des gens capables de donner un nouveau souffle à la fonction publique grâce à la multidisciplinarité et à un esprit d'ouverture.

L'esprit de l'IDHEAP, c'est des personnes qui n'allient pas simplement enseignement et recherche (ce n'est pas nouveau...) mais

qui surtout ont une profonde connaissance de la réalité du terrain car ils assument en permanence des mandats pour des collectivités publiques sur le terrain. Ils ont les mains dans le cambouis et savent ce dont ils parlent. Ce ne sont pas des gens comme Jules Verne qui a écrit le Tour du monde en 80 jours sans être sorti de sa chambre.

Ce ne sont donc pas des théoriciens purs qui n'ont jamais passé une heure dans les bureaux d'une administration communale ou cantonale nourris exclusivement les lectures des bons auteurs et par le budget de l'Etat mais des praticiens entrepreneurs qui animent l'IDHEAP dès le début de l'aventure et financent partiellement leurs unités par des expertises. Certes à l'époque, certains passaient pour des gauchistes nostalgiques de 68. Des doux rêveurs ? Non je ne le crois pas. Surtout des personnes prêtes à tenter autre chose, des individus dont le rêve professionnel ne se limite pas à celui d'obtenir le titre de professeur d'université et la considération sociale qui l'accompagnait mais prêts à prendre des risques pour réussir.

Chers amis il temps de conclure. Mon vœux le plus cher c'est que l'esprit visionnaire de Bignami et l'esprit qui a animé l'institut survive à l'intégration au sein de l'UNIL voulue et choisie par les gourous de la rationalisation des instituts universitaires helvétiques qui n'ont eu de cesse de faire rentrer dans l'ordre les électrons libres.

L'avenir est aux électrons libres. Osez imaginer un monde et des solutions différentes. A vous de jouer !!!!

Arrivederci