

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 31 (1994)  
**Heft:** 1190

**Artikel:** Secteur public : l'irrésistible appel des "marchés intérieurs"  
**Autor:** Guyaz, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1009645>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

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

## L'irrésistible appel des «marchés intérieurs»

### RÉFÉRENCE

*La Vie économique*,  
Publication du Département fédéral de l'économie publique, N° 11/94, Berne.

(jg) Les entreprises publiques encourrent parfois le reproche d'être boursouflées, surdimensionnées. La nécessité d'assurer l'égalité de tous dans les conditions d'accès aux prestations finit par créer une offre très supérieure à la demande et un développement excessif des structures de direction. Ce genre de réflexion est assez classique, mais il est intéressant de les trouver sous la plume de Hans Peter Fagagnini, le directeur général des CFF.

Un autre constat intéressant de ce grand commis de l'Etat: dans les tentatives de réforme des entreprises publiques, les acteurs principaux, ceux qui s'opposent parfois victorieusement aux changements sont sur les marges. Il donne bien sûr l'exemple des dessertes régionales des CFF. Selon ses propres termes, les acteurs politiques se concentrent sur les avantages d'un électoralat d'importance marginale.

Rien de bien nouveau non plus dans ce type de réflexion. Il traduit surtout l'incertitude actuelle des responsables du secteur public. Visiblement M. Fagagnini ne sait plus trop comment se situer. Il n'est sans doute pas le seul. Il évoque la nécessité de lignes d'action claires, de rapports clarifiés avec l'autorité, qui peuvent prendre la forme de contrats, ce que l'on a appelé les mandats de prestations. Il y a bien sûr l'évocation rituelle du marché, vu comme une espèce d'état de nature, une main de plus en plus invisible et sacrée.

Le directeur général des CFF propose la création de *marchés intérieurs*, dans lesquels les entreprises publiques ne seraient plus favorisées. L'Etat se porterait tout à la fois demandeur et acheteur de certaines prestations, par exemple dans le domaine des transports. Le choix s'effectuerait en fonction des offres présentées. Dans ces conditions, on ne voit plus très bien quelle est l'utilité des entreprises publiques, qui se retrouvent mises sur le même plan que, par exemple, des sociétés de génie civil face à un appel d'offres.

En fait, les entreprises du secteur public, quel que soit leur statut, sont généralement caractérisées par des investissements lourds, planifiés plusieurs années à l'avance. Les prévisions d'amortissements et de charges financières ne sont pas très compliquées à effectuer. La variation des charges d'exploitation, composées très largement de salaires, peut faire l'objet elle aussi de projections raisonnables dans le futur. Les variations des recettes sont plus fluctuantes, mais il s'agit malgré tout de mouvements de lente amplitude, raisonnablement prévisibles.

Nous voulons simplement dire que les four-

chettes des résultats des entreprises publiques peuvent faire l'objet d'une assez bonne approximation plusieurs années à l'avance. Ces données sont rarement mises à disposition du public, d'où une surprise toujours renouvelée face à des déficits et des hausses de tarifs attribués parfois à une mauvaise gestion. Or, ces pertes sont souvent provoquées par des évolutions non maîtrisables de la conjoncture ou par des charges financières dues à des investissements largement approuvés par le pouvoir politique et par l'opinion. Un peu plus de transparence mettrait plus à l'aise nos managers publics.

On a coutume de dire que les journaux sont vendus deux fois: aux annonceurs et aux lecteurs. Il en va un peu de même pour les entreprises publiques: elles vendent leurs prestations aux usagers et aux collectivités qui paient la différence entre le coût facturé au client et le prix de revient réel. Le marché, le marché...incantation et invocations. Ce n'est qu'un mécanisme, parfois utile, parfois nuisible, qui ne doit pas être considéré comme une sorte d'état idéal à atteindre à tout prix. Détendez-vous M. Fagagnini, vous avez le droit de défendre le service public... ■

### EN BREF

Le conseiller d'Etat jurassien PDC Pierre Kohler, qui vient d'être réélu avec 47,6% des voix, a répondu à un questionnaire de *CH-Magazine*, périodique du PDC suisse. La réponse, parue dans le deuxième numéro de cette année, indiquait sous: objectif politique: «*Atteint ! Mais pourquoi pas le Conseil fédéral ?* » Et à la question d'un modèle politique, P. Kohler lâchait: «*Aucun*».

Les *Archives sociales* à Zurich disposent maintenant de copies des dossiers moscovites de vingt-quatre Suisses qui ont travaillé au service du Komintern. Parmi eux Fritz Platten, Jules Humbert-Droz et Berta Zimmermann. Il y a huit femmes et seize hommes. Ces copies ont été acquises par Peter Huber pour son travail sur l'ombre de Staline en Suisse. Il a payé 1 dollar par page. Il y en a 1092.

Le Centre de traduction littéraire de l'Université de Lausanne a publié son programme de l'hiver prochain. Une occasion propice pour rappeler l'exercice du *Magazin*, supplément commun au *Tages Anzeiger* et à la *Berner Zeitung*. L'édition du début octobre a publié les versions traduites successivement de l'allemand en espagnol, puis en chinois, en anglais, en russe, en français puis, de nouveau en allemand, d'un texte intitulé *Premier amour*, de l'écrivain Urs Widmer. La conclusion: rien ne vaut les versions originales, mais il faut apprendre les langues.