# Lucerne

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **31 (1994)**

Heft 1170

PDF erstellt am: **23.05.2024**

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

# La recherche de la qualité

Sunnyvale, une petite ville californienne au cœur de Silicon Valley (120 000 habitants), a poussé très loin le contrôle des activités publiques. Chaque responsable mesure en permanence la quantité, la qualité et le coût des prestations de son service.
Le Conseil municipal a renoncé à établir un budget détaillé. Il se contente de fixer le niveau désiré des prestations et contrôle les résultats obtenus. Ainsi plutôt que de décider une dépense de un million de dollars pour refaire la route principale, de 500 000 dollars pour réparer les rues M, N et P et de 250 000 dollars pour combler les fondrières de la voirie municipale, le conseil détermine les résultats désirés: à partir d'un système de classification de la voirie, il décide que toutes les rues en bon état (A) doivent être maintenues telles, toutes les rues en état (B) seront améliorées de manière à répondre au critère A en x années et toutes les rues en mauvais état (C) seront réparées pour atteindre le critère A en y années. Le Département des travaux publics calcule alors le prix de cette politique et le Conseil municipal décide du montant du budget et du rythme du programme d'entretien.

Sunnyvale mesure des milliers de paramètres. Dans chaque secteur d'activité, la ville établit:
- **Un ensemble de buts**, par exemple «garantir un environnement sûr et sain pour la population et les biens», «contrôler le nombre et la gravité des incendies et des catastrophes naturelles et assurer la protection de la vie, du bien-être et de l'environnement».
- **Un ensemble d'objectifs**, par exemple en matière de végétation urbaine, «maintenir les arbres en bon état avec un taux de perte inférieur à 5%»; en matière de sécurité, «placer la ville dans le quart inférieur du classement de la criminalité des villes de taille comparable, à un coût de 74.37 dollars par habitant»; en matière de circulation, «abaisser le taux d'accidents à 3,42 par million de miles».
- **Un ensemble d'indicateurs des conditions de vie**, par exemple «le nombre de jours où la valeur limite de l'ozone a été dépassée», «le nombre de personnes au bénéfice d'une allocation familiale», «le nombre de personnes au-dessous de la limite de pauvreté», «le nombre d'accidents par million de miles/véhicule».
- **Un ensemble d'indicateurs de performance**, par exemple «le pourcentage des arbres endommagés qui ont été remplacés»; «le pourcentage des participants aux programmes récréatifs qui se déclarent satisfaits»; «le pourcentage des personnes professionnellement recyclées qui ont trouvé un travail, la moyenne de leur salaire et le degré de satisfaction de leur employeur».

Ce système de mesures est constamment affiné; celles qui se révèlent inadéquates ou dont le coût excède l'utilité sont abandonnées. Par contre celles qui ont fait leurs preuves permettent à l'autorité politique de prévoir les effets de ses décisions budgétaires. La mesure permanente des résultats donne aux conseillers municipaux l'information indispensable pour décider de l'augmentation ou de la diminution d'une dotation et pour apprécier le succès ou l'échec de leurs décisions. Ce qui fait dire à un responsable administratif: «Le travail essentiel du Conseil municipal consiste à définir la politique: quel niveau de service et combien d'unités faut-il produire et à quel prix par unité. En fait il nous a donné la liberté de gérer les affaires de la ville et s'est réapproprié le vrai contrôle politique. Notre conseil est tellement conscient de sa fonction politique qu'il ne craint pas de laisser la plus grande autonomie de gestion à l'administration. Pour moi, c'est le secret qui explique notre capacité à prendre des risques et à ne pas constamment craindre les implications politiques de notre action».
Entre 1985 et 1990, Sunnyvale a réduit de 20% le coût de l'unité de prestation délivrée. En comparaison avec d'autres villes du même type et de même taille, les effectifs de la fonction publique sont inférieurs de 40% environ pour un volume de prestations plus important, les fonctionnaires sont mieux payés, le budget plus modeste et le taux d'imposition plus bas. ■

*Lire aussi les articles ci-desssous et aux pages 6 et 7 qui apportent des éclairages suisses sur ces mêmes thèmes.*

**BON À SAVOIR**

Une étude de la Rand Corporation a conclu que l'effet le plus significatif des quelque 6 milliards de dollars investis dans la flotte, l'aviation et les installations radar des garde-côtes américains dans le cadre de la lutte anti-drogue a été d'augmenter de 4% le prix de la drogue sur le marché.

La législation fédérale sur le recyclage professionnel repose sur un système de subventionnement à la performance: les prestataires de formation sont payés en fonction du nombre de personnes qui trouvent un emploi et non du nombre d'inscrits.

En Arkansas et en Floride, un programme de formation pour adultes qui ne parvient pas à plusieurs reprises à placer au moins 70% de sa clientèle dans un emploi perd sa subvention.

A Louisville, si le taux de rentrée des loyers est inférieur à 97%, si les appartement sont vacants trop longtemps ou si l'aspect des immeubles ne correspond plus à un standard donné de qualité, les responsables du service du logement social sont avertis et remplacés si les problèmes ne sont pas résolus.

LUCERNE

# Les propositions du syndicat

(*cfp*) Lassés d'être considérés comme des serviteurs dociles par les autorités et les contribuables, les fonctionnaires lucernois veulent montrer qu'ils ont des idées sur les économies à réaliser dans le ménage cantonal. L'année passée, le syndicat minoritaire VPOD-SSP a envoyé 3000 questionnaires pour obtenir des propositions d'économie. Un retour de 15% a débouché sur 650 modifications, dont 457 avec des propositions d'économie et 186 de nouvelles recettes. Elles apportent la preuve que le système interne de proposition ne fonctionne pas car de nombreuses propositions auraient déjà pu être faites dans le passé. C'est la conséquence du poids d'une hiérarchie alourdissant les démarches et les bloquant rapidement.

Quelques propositions signalées dans le ●●●

LAUSANNE

# Le bon franc au bon endroit

(*pi*) **1. Les faits.** Un conseiller communal lausannois s'intéresse au nouveau poste de couplage et de transformation réalisé par les Services industriels à Crissier et découvre qu'une somme de 10 700 francs destinée à la pose de faux plafonds n'a pas pu être utilisée pour cet usage: il n'y a pas de faux plafonds dans le bâtiment de Crissier. Daniel Brélaz, directeur, donne des explications: la somme a bien servi à poser des faux plafonds, mais dans un autre immeuble des SI. Alerté, le Service de révision de la ville passe au peigne fin l'utilisation de l'enveloppe budgétaire de 7,5 millions allouée au bâtiment de Crissier et découvre que 125 000 francs de travaux ont été réalisés sur d'autres chantiers des SI.

*24 Heures* révèle l'«affaire» le 10 mai sous le titre «Des détournements de crédit troublent les Services industriels lausannois». L'information est reprise par le *Journal de Genève et Gazette de Lausanne* du lendemain; Daniel Brélaz y déclare: *«L'enquête est terminée, mais la Municipalité doit encore se prononcer sur des sanctions disciplinaires et mettre sur pied un catalogue de mesures destinées à empêcher que ce type de détournements puisse se reproduire»*.

**2. Les commentaires**. Evidemment et à juste titre indignés et sévères: les décisions du Conseil communal n'ont pas été respectées. Et, même si l'argent n'a pas été volé, il a été utilisé à d'autres fins que celles initialement prévues.

**3. La leçon.** Personne ne semble être allé jusque-là: il est des conseillers communaux qui sont trop contents de trouver enfin un reproche fondé à adresser au directeur écologiste Daniel Brélaz. Et personne ne remet en question la pratique budgétaire actuelle : chaque poste fait l'objet d'une ligne au budget et ce qu'un service doit dépenser pour l'entretien des machines de bureau ne peut pas être utilisé à d'autres fins. Ce qui incite à épuiser la somme allouée à chaque poste de peur de la voir diminuée l'année suivante et à réclamer des fonds supplémentaires pour les besoins nouveaux. La pratique est généralement plus souple pour les crédits d'investissement, les postes étant définis avec moins de précision. Mais l'effet pervers du système s'y fait aussi sentir: plutôt que de faire une demande pour des travaux de peu d'importance ici ou là, les cadres des SI ont préféré utiliser des sommes non dépensées sur un chantier plus important. Ce qui pose problème dans cette affaire, c'est autant la désinvolture des responsables que le carcan administratif qui les enserre, carcan qui va encore se resserrer puisque des mesures seront prises à la suite de cette affaire.

En mettant de côté les règlements, les intéressés n'ont pourtant pas agi contre l'intérêt de la communauté: ils ont réalisé, sans surcoût, des travaux supplémentaires. A noter que personne n'aurait rien trouvé à redire si les responsables des SI s'étaient arrangés pour épuiser sur le chantier prévu le crédit dont ils disposaient.

Et si, au lieu d'ajouter des contrôles supplémentaires et des lignes aux règlements, le Conseil communal changeait la règle ? Il se concentrerait sur les objectifs, fixerait une enveloppe budgétaire et évaluerait le degré de réalisation de ces objectifs plutôt qu'il ne vérifierait l'affectation précise de chaque franc dépensé. Un contrôle financier reste nécessaire, comme dans n'importe quelle entreprise: les comptes doivent jouer au centime près et les factures doivent correspondre à des travaux ou à des prestations réelles et utiles. Mais faut-il vraiment que le Conseil communal se prononce sur des faux plafonds à 10 700 francs ? Tout occupé qu'il est à déterminer combien de fonctionnaires, de photocopieuses et de véhicules il faut pour faire fonctionner tel service, il en oublie l'essentiel: quelle est sa mission et celle-ci est-elle réalisée à satisfaction ? Quand les conseillers communaux lausannois se sont-ils posé cette question pour la dernière fois ? ■

---

●●●

journal *Der öffentliche Dienst-VPOD* qui présente le dossier: utiliser des voitures moins luxueuses pour la police cantonale, renoncer au tir obligatoire pour les fonctionnaires de police soumis à un entraînement régulier au tir; appliquer la loi vieille de 30 ans qui permet de faire payer l'usage privé de voies publiques cantonales; choisir avec plus de discernement les équipements acquis pour les écoles et insuffisamment utilisés alors que l'on augmente l'effectif des classes; ne plus pénaliser par le système budgétaire ceux qui veulent économiser (toute réduction budgétaire se fonde sur les dépenses effectuées ce qui amène à épuiser, sans nécessaire utilité, les crédits en fin d'année); faire payer les particuliers pour les services selon le temps effectif nécessaire à l'étude du dossier.

La VPOD-SSP lucernoise a voulu passer à l'attaque au lieu de toujours adopter une position défensive. Elle relève que pour beaucoup de fonctionnaires il est frustrant de se voir traiter en bureaucrates par des particuliers qui profitent de leur travail. A préciser que l'éditorial du journal qui présente le dossier mentionne aussi l'étude *Reinventing Government* que les lecteurs de DP connaissent bien. ■

**AH ! LE BUDGET**

Le budget de la Confédération pour 1994 prévoit plus de 43 milliards de dépenses; il est présenté dans un document de 628 pages (sans compter quelques pages bis).

Deux exemples au hasard.

Sous la rubrique *415 Office fédéral des réfugiés*, on découvre un poste de 543 millions de francs pour le remboursement de frais d'assistance aux cantons, etc. L'exposé des motifs ne nous en apprend guère plus. Par contre, une somme de 140 000 francs est, nous dit-on, prévue pour acheter 4 bus VW pour les centres d'enregistrement...

A l'Ofiamt une somme de plus de 400 millions est, en gros, expliquée par le fait qu'il n'est plus possible de différer le paiement des subventions (leur utilité n'est pas discutée). Quelques pages plus loin, une somme de 2000 francs est prévue pour des taxes de cours... Elle a été diminuée de 4000 francs par rapport au budget de l'année précédente.