Les besoins des usagers d'abord

Objekttyp: **Chapter**

Zeitschrift: **Domaine public**

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

Heft (1)

PDF erstellt am: **04.06.2024**

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

6.
Les besoins des usagers d'abord

Aujourd'hui les entreprises prospères sont celles qui s'adaptent vite et bien aux désirs de leurs clients. Client, un terme peu usité dans l'administration qui fonctionne encore trop souvent comme si la population qu'elle est censée servir lui était subordonnée: non pas des usagers mais des administrés.

Pourquoi ce relatif manque d'attention à l'égard du public ? Parce que les administrations dépendent budgétairement des parlements et des exécutifs, et c'est donc à eux qu'elles cherchent à plaire en priorité. La plupart des usagers sont d'ailleurs captifs, ils n'ont pas ou peu d'alternatives à l'offre des services publics qui fonctionnent comme des monopoles et n'ont pas à se soucier de conquérir et de conserver une clientèle.

Néanmoins les choses sont en train de changer; les administrés obéissants deviennent des usagers critiques. Les parents comprennent de moins en moins pourquoi ils ne peuvent pas placer leurs enfants dans l'établissement scolaire de leur choix, sauf à débourser des écolages élevés. Lorsque les habitants apprennent l'existence d'un projet d'incinérateur de déchets à proximité de leur quartier, ils veulent être sûrs que l'installation sera exempte de nuisances. En même temps qu'augmente le niveau de formation des individus, la société de masse se transforme en une société diversifiée en termes de valeurs et de styles de vie. Le marché offre une palette considérable de choix pour le même bien ou service. Quoi de plus normal dès lors que le consommateur critique revendique ces mêmes possibilités de choix en tant qu'usager des services publics ?

Les autorités politiques animées par l'esprit d'entreprise commencent à comprendre ce besoin en proposant des choix aux usagers, par exemple en matière scolaire ou de loisirs. Certaines vont même plus loin en remettant le budget aux mains des usagers: pour inciter les administrations à mieux tenir compte des besoins de ceux-ci, elles les rendent financièrement dépendantes du choix de ces usagers. Si des établissements scolaires perdent de l'argent

chaque fois qu'un élève s'en va — comme dans le Minnesota (chapitre 3) —, direction et enseignants réfléchissent à leurs prestations; lorsque les services des automobiles sont rémunérés à l'immatriculation et au permis de conduire délivré, ils améliorent leur organisation. «Je ne connais pas de meilleur moyen de responsabilisation que la liberté de choix des parents, déclare le responsable de l'administration scolaire de Harlem Est. Lorsque vous constatez que des jeunes quittent votre école, c'est la forme la plus évoluée d'évaluation». (Lorsqu'il s'agit de prestations d'intérêt public, la rétribution au rendement n'est pas sans danger: comportements intéressés des prestataires, sans rapport avec les objectifs visés, manque d'impartialité. Des mécanismes incitatifs sophistiqués et un contrôle rigoureux des résultats suffisent-ils à éviter cet écueil ?)

Les moyens sont nombreux qui permettent de connaître les désirs des usagers:

- **L'enquête auprès des consommateurs du service délivré** (voir ci-dessous).
- **L'enquête étendue dans le temps.** Une université technique du Wisconsin pratique le suivi de ses étudiants deux ans après la fin de leur formation afin de vérifier si cette dernière a produit les résultats escomptés.
- **L'enquête générale.** Plusieurs municipalités interrogent chaque année la population sur les points forts et les faiblesses de la ville.
- **L'expérience du terrain.** Des responsables administratifs quittent régulièrement leurs bureaux pour participer au travail sur le terrain et garder le contact avec les usagers. Ainsi le chef de la police de Madison passe un mois par an comme agent dans un poste de quartier.
- **Les conseils d'usagers.** Les services du logement social collaborent avec les conseils d'habitants qui répercutent les besoins des locataires.
- **La communication directe.** A Santa Monica (Californie), les habitants peuvent communiquer directement avec l'administration au moyen de leur ordinateur personnel ou des terminaux publics installés en ville. L'administration s'est fixée comme objectif de répondre en général dans un délai de 24 heures. Le dé-

Dépoussiérer les bibliothèques

Lorsque Lee White prend sa fonction de cheffe-bibliothécaire de la ville d'Oakland (Californie), elle commence par réaliser une enquête sur les besoins des usagers. Il en ressort que les enfants et les minorités linguistiques ont jusqu'à présent été négligés.

Afin d'encourager les plus jeunes à fréquenter les bibliothèques municipales, elle incite les responsables à acquérir des cassettes vidéo. Elle crée une chaîne TV de la bibliothèque sur le réseau câblé de la ville. Puis elle organise un club estival de lecture: chaque enfant qui a lu au moins dix livres reçoit une entrée gratuite pour un match de l'équipe locale de baseball; chaque mois l'une des vedettes de l'équipe est présente à la bibliothèque. Cinq mille enfants participent à ce club.

Pour les minorités linguistiques, Lee White développe des collections latino-américaine et asiatique, cette dernière en neuf langues, ainsi qu'un rayon de cassettes enregistrées pour les réfugiés Hmong qui n'ont pas de langue écrite. Un bibliobus dessert les communautés amérindiennes.

Avec l'aide de volontaires, elle propose aux adultes une formation littéraire et un service de conseils juridiques. Elle veille à ce qu'une bibliothèque au moins reste ouverte jusqu'à minuit. Mais lorsqu'elle envisage d'installer un salon-lavoir dans l'un de ses établissements, la municipalité met son veto de peur de concurrencer les établissements privés.

partement du commerce de l'Etat du Michigan a ouvert 800 lignes téléphoniques pour faciliter l'accès de ses services aux usagers.

• **Le test.** Avant d'introduire une nouvelle prestation, l'autorité la teste dans un quartier ou auprès d'un nombre restreint d'usagers.

• **La garantie de qualité.** Dans le cadre des contrats de formation continue passés avec l'économie privée, des universités du Michigan offrent aux participants de refaire gratuitement le cycle de cours si les employeurs ne sont pas satisfaits des résultats obtenus.

Parmi tous ces moyens et lorsque les conditions le permettent, Osborne et Gaebler donnent la préférence à la solution qui consiste à remettre les moyens financiers aux mains des usagers, qui choisissent eux-mêmes le fournisseur de services de leur choix. C'est la solution la plus adéquate pour inciter les prestataires à s'adapter aux besoins des usagers, à innover et donc à offrir des services différenciés.

Cette solution permet d'éviter le gaspillage puisqu'elle contribue à faire correspondre l'offre à la demande. Par ailleurs et contrairement aux apparence, elle garantit une plus grande justice dans l'accès aux prestations. En effet c'est le plus

Du chaos à un service adapté aux besoins

Quand il prend la tête de la commission de coordination de la formation continue du Michigan en 1983, Philip Power ne peut se faire expliquer le système en place. Après un inventaire, il constate que l'Etat propose 70 programmes pour un budget de 800 millions de dollars. Chacun a été créé à une époque et pour des raisons différentes. La plupart sont inconnus du public, difficiles d'accès. Neuf administrations les gèrent avec des fonds fédéraux, de l'Etat et des collectivités locales. Et personne ne sait au juste quels sont les effets réels de ces programmes.

Après avoir réuni les directeurs des neufs administrations, des représentants de l'économie, des syndicats et de l'enseignement, il créé au niveau local des groupes formés des antennes administratives et des prestataires et leur impose d'établir des indicateurs de performance et d'évaluer leurs activités.

La formation permanente ouvre boutique dans les rues marchandes, sur les avenues principales et dans les établissements scolaires supérieurs. Partout le même logo, les mêmes couleurs qui permettent d'identifier le service. Des guichets automatiques sont installés qui permettent d'obtenir instantanément les informations sur les programmes disponibles dans le domaine d'intérêt et dans la région de l'intéressé.

Puis Power imagine que chaque habitant de l'Etat en âge de travailler reçoive une carte magnétique de formation. Grâce à elle, chacun pourrait obtenir d'un conseiller dans l'un des «magasins» les informations sur comment et où trouver l'offre de formation désirée, son coût, son taux de succès et le salaire moyen obtenu par ceux qui l'ont suivie. Le conseiller serait également à même de lui indiquer l'aide financière éventuelle à laquelle il aurait droit; cette information serait enregistrée sur la carte magnétique qui serait utilisée par l'usager pour payer au fournisseur les prestations obtenues. Power rêvait d'un crédit de 500 dollars par an qui aurait permis aux adultes — actifs comme chômeurs — de parfaire leur formation tout au long de leur vie active.

Le système n'a pas vu le jour car le gouverneur qui appuyait le projet a perdu les élections en 1990.

souvent la loi, et non les destinataires, qui détermine la nature et la quantité de services délivrés. L'impartialité que garantit la loi — un traitement équivalent pour tous les ayant-droit — conduit à des prestations standardisées, pas forcément conformes à la demande des usagers. Ainsi une mère cheffe de famille sans revenu peut désirer entreprendre une formation professionnelle, obtenir un logement et une place dans une crèche pour ses enfants; or la loi est ainsi faite qu'il lui est beaucoup plus facile de faire valoir ses droits à des bons d'alimentation et à une allocation sociale. Des services standardisés ne correspondent pas automatiquement à l'exigence de justice sociale: réservés aux défavorisés, ils contribuent à les marginaliser; offerts à tous, ils renforcent les inégalités, comme l'illustre l'enseignement supérieur public, fréquenté essentiellement par des jeunes des classes moyennes et supérieures.

Remettre aux usagers les moyens qui leur permettent d'accéder librement aux prestations publiques ne suffit pourtant pas. Encore faut-il que les administrations concernées s'adaptent à cette situation nouvelle, simplifient leurs procédures et diffusent une information suffisante pour que tous les usagers potentiels soient au courant de l'offre existante. Bref les organisations prestataires, qu'elles soient publiques ou subventionnées, doivent se restructurer en fonction du service à la clientèle, alors qu'elles sont traditionnellement conçues d'abord pour le confort et dans la logique des prestataires.

Par bus et par trains

Le secteur des transports publics est très surveillé. Lois et règlements ont leur utilité pour assurer une desserte sur l'ensemble du territoire et afin d'éviter que des entreprises privées ne viennent concurrencer le service public sur les seuls parcours rentables. Mais cette protection a aussi pour effet de rendre l'innovation difficile et de figer des situations qui ne correspondent plus aux besoins des usagers.

Ainsi, les concessions octroyées par l'Office fédéral des transports prévoient une exploitation par ligne et mentionnent le trajet que doit emprunter le bus. Les Chemins de fer fribourgeois (GFM) ont donc dû prendre des libertés avec le règlement lorsqu'ils ont décidé d'adapter leur offre du soir: plutôt que de faire circuler un bus sur chacune des lignes desservies au départ de Fribourg, les GFM ont affrété des bus de plus petite taille exploités par une entreprise de taxi. Chaque véhicule dessert plusieurs lignes et le trajet est déterminé par les voyageurs présents au départ. Alors que les courses du soir coûtaient auparavant 260 000 francs à l'entreprise, elles ne lui revenaient plus qu'à 70 000 francs après une année d'exploitation. Des services du même genre existent dans d'autres villes suisses, à Lausanne notamment, où la desserte nocturne d'une ligne de banlieue est assurée par taxi depuis la limite du réseau urbain.

Les GFM utilisent également le taxi pour assurer la correspondance avec les trains desservant le dernier TGV arrivant à Lausanne. Ce service à la carte est compris dans le prix du billet et l'entreprise de taxi facture sa prestation aux GFM, qui ont ainsi économisé plus de 300 000 francs sur les 330 000 francs que leur coûtait une desserte ferroviaire.

Sur la Côte, le taxi prend également le relais des bus PTT pour assurer quelques courses le soir... L'opération a connu un tel succès qu'il a fallu réengager des véhicules plus gros. A la demande des usagers, les PTT étudient de telles offres pour remplacer les courses peu fréquentées du week-end dans d'autres régions. Un seul chauffeur, équipé d'un téléphone mobile et relié par radio à la gare de correspondance, pourrait ainsi assurer une meilleure desserte à moindre frais sur plusieurs lignes.