Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 31 (1994)
Heft: 1166

Artikel: La rénovation urbaine à Tampa, Floride
Autor: [s.n.]
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1009399

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: 11.07.2025

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

POUR UNE RÉFORME DU SERVICE PUBLIC

2. Lâche la rame et tiens le gouvernail

POUR UNE RÉFORME DU SERVICE PUBLIC

Cet article fait partie d'une série que nous publions, inspirée d'un récent ouvrage qui fait fureur aux Etats-Unis: *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector*, de David Osborne et Ted Gaebler (New York, 1993, Plume Book).

Dans DP 1165 est paru «Quand l'esprit d'entreprise vient à l'Etat».

(*jd*) Gouverner, si l'on se réfère à la racine grecque du mot, signifie piloter. Or l'Etat-providence et son administration ont mis une telle énergie dans le faire — toute nouvelle tâche justifie la création d'un service public pour l'exécuter — qu'ils en ont oublié cette fonction première: tout occupés à fournir des prestations, ils ont délaissé le gouvernail; ils rament mais ne pilotent plus.

Selon la conception classique, l'Etat prélève des impôts et en contrepartie délivre des biens et des services. Le gouvernement moderne identifie et définit les problèmes puis réunit les ressources pour que les acteurs sociaux trouvent des solutions. Pour reprendre la définition de Mario Cuomo, gouverneur de l'Etat de New York, *«la tâche d'un gouvernement ne consiste pas d'abord à fournir des prestations mais à veiller à ce qu'elles soient disponibles»*.

Car piloter et ramer ne procèdent pas de la même logique et exigent des qualités différentes. Piloter nécessite d'avoir une vision d'ensemble, d'évaluer les possibilités et de choisir les moyens les plus adéquats pour parvenir au but. Ramer, par contre, implique de se concentrer sur sa mission et conduit à privilégier son savoir-faire, même au détriment d'autres méthodes, surtout lorsque les rameurs détiennent une situation de monopole.

LE TIERS-SECTEUR,

celui des organisations volontaires à but non lucratif, joue un rôle important aux Etats-Unis. En 1982 il occupait 8% des actifs et représentait même 14% des emplois dans le tertiaire. Entre 1972 et 1982 la croissance de l'emploi y a été plus forte que dans les autres secteurs de l'économie.

Selon une enquête de 1989, environ la moitié des Américains de 14 ans et plus participe d'une manière ou d'une autre à une activité volontaire pour une valeur totale estimée à 170 milliards de dollars.

Séparer décision et fourniture de prestations

Aujourd'hui les pouvoirs publics doivent faire preuve de souplesse et réagir rapidement à des demandes changeantes et à des problèmes nouveaux. Des qualités difficilement compatibles avec la lourdeur administrative et les routines qui s'installent lorsque l'Etat est lui-même fournisseur de prestations. D'où la tendance croissante de nombreuses autorités locales et régionales à séparer clairement la conception et la décision de la fourniture de prestations, et à sortir du dilemme auquel conduisent trop souvent les difficultés financières des collectivités publiques: augmenter les impôts ou réduire les prestations. Ces autorités ont appris à réunir des associations et des fondations pour la réalisation de logements sociaux, à stimuler la collaboration entre entreprises, syndicats et universités pour favoriser l'innovation économique et la création d'emplois, à faire collaborer des organisations de quartier et la police dans la lutte contre la criminalité, bref à jouer le rôle d'un catalyseur pour la solution des problèmes collectifs. L'administration, libérée du «faire», est plus libre de choisir les solutions les meilleures, d'expérimenter des voies nouvelles et d'impliquer les bénéficiaires dans la réalisation des objectifs communs.

Ce mode de faire, parce qu'il met en question des situations acquises, provoque bien sûr la résistance des intérêts organisés (syndicats, enseignants, médecins...) qui craignent pour l'emploi dans l'administration publique. C'est pourquoi les autorités hésitent souvent à réaliser ces délégations de

La rénovation urbaine à Tampa, Floride

En 1985, l'agence municipale de réhabilitation des logements sociaux, 41 employés, accordait 37 prêts financés par des fonds fédéraux.

Sandy Freedman, nouvellement élue à la mairie, avait promis durant la campagne électorale, de donner la priorité au logement: un tiers au moins des logements municipaux devait faire l'objet d'une rénovation. Devant l'impossibilité de réaliser cet objectif avec les moyens traditionnels, elle décide, en accord avec le responsable de l'agence, d'expérimenter des voies nouvelles. La ville abandonne son rôle passif de distributrice de subventions et cherche à stimuler le marché. Elle convainc plusieurs banques locales de créer un fonds de 13 millions de dollars. Les prêts de rénovation à faible taux d'intérêt sont remboursables en 15 ans et garantis par la ville durant les cinq premières années. Pour faciliter l'accès de ces crédits aux gens de revenu modeste, peu familiers des bureaucraties publique et bancaire, la tâche de traiter directement avec les bénéficiaires potentiels est confiée à une organisation méthodiste sans but lucratif. L'agence municipale est réorganisée sur le modèle bancaire, l'effectif réduit à 22 postes — pour l'essentiel à la suite de départs naturels; les employés, engagés sous contrat privé, sont recyclés et organisent librement leur travail en fonction d'un objectif mensuel de prêts à accorder; les salaires sont augmentés de 50%. Les employés de l'agence trouvent une satisfaction nouvelle dans leur travail et la productivité explose: 1000 prêts sont attribués annuellement.