

# La rénovation urbaine à Tampa, Floride

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

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

Heft 1166

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1009399>

## **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.

# 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».

### 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.

(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.

### Séparer décision et fourniture de prestations

Aujourd'hui les pouvoirs publics doivent fai-

re 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.