

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 31 (1994)  
**Heft:** 1165

**Artikel:** La piscine de Visalia  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1009389>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

## LES DIX PRINCIPES DU GOUVERNEMENT ANIMÉ PAR L'ESPRIT D'ENTREPRISE

- ne pas fournir simplement des prestations mais agir d'abord comme le catalyseur des secteurs public, privé et volontaire dans la recherche de solutions aux problèmes collectifs;
- restituer le pouvoir aux citoyens-usagers en leur donnant les moyens de contrôler l'action de l'administration;
- contrôler régulièrement l'impact des prestations publiques;
- agir en fonction des objectifs à atteindre et non des procédures à respecter;
- considérer les bénéficiaires des prestations comme des usagers et leur offrir des choix véritables;
- prévenir les problèmes plutôt qu'intervenir après coup avec de nouvelles prestations;
- imaginer comment gagner de l'argent et non simplement le dépenser;
- décentraliser la prise de décision et favoriser la gestion participative;
- donner la priorité aux mécanismes du marché et non à l'approche bureaucratique des problèmes;
- promouvoir la concurrence entre les prestataires de services.

de gouvernement dans les villes, les comtés et les Etats. Il ne s'agit donc pas d'un livre théorique mais d'un inventaire d'expériences réalisées et de résultats tangibles. La lecture en est stimulante, décapante même lorsqu'elle renverse quelques-unes de nos idées reçues les mieux établies. Certes les innovations dont nous vous entretiendrons ces prochaines semaines ne sont pas toutes transposables telles quelles en Europe et en Suisse. Mais elles devraient faciliter notre réflexion car ici également les déficits publics sont à la hausse, le crédit des autorités à la baisse et les problèmes à résoudre aussi nombreux. Et il y a urgence à sortir de l'impasse du moins d'Etat pour construire le mieux d'Etat.

### Faire mieux avec moins

Les déficits budgétaires et l'endettement des collectivités publiques conduisent à un dilemme politique classique: procéder à des économies en réduisant les prestations ou augmenter les impôts afin de maintenir les prestations. Un dilemme fréquemment résolu par un compromis boiteux qui consiste à combiner les deux solutions: un peu d'économies et un léger accroissement des ressources fiscales. Un compromis boiteux parce qu'il ne satisfait personne, ni les partisans du moins d'Etat ni les inconditionnels de l'Etat social, mais surtout parce qu'il évite de remettre en question le fonctionnement de l'administration.

## La piscine de Visalia

Visalia, une cité californienne de 75 000 habitants, touchée comme toutes les communes de l'Etat par une réduction de 25% de l'impôt foncier adoptée en votation populaire en 1978. En conséquence le collège local n'a pas pu être équipé d'une piscine. Par un jeudi torride d'août 1984, un employé du service des parcs et loisirs reçoit l'appel d'un ami de Los Angeles: le Comité olympique liquide une piscine en aluminium pour 400 000 dollars, la moitié de la valeur à neuf. Deux jours plus tard l'employé, après avoir averti l'autorité scolaire, se rend sur place pour examiner l'installation en compagnie d'un haut fonctionnaire municipal. Le lundi suivant, nouvel appel: deux autres collègues sont sur l'affaire, il faut verser un acompte de 60 000 dollars pour réserver la piscine. L'après-midi même l'employé apporte un chèque signé à Los Angeles. Comment un simple employé peut-il signer un chèque sans en référer à la Municipalité et sans autorisation spéciale? Parce que Visalia a adopté un nouveau système budgétaire qui permet aux responsables administratifs d'adapter rapidement leur action aux circonstances: chaque service dispose d'une enveloppe financière annuelle qu'il affecte en fonction des besoins et non sous la contrainte de

rubriques budgétaires détaillées; par ailleurs il peut conserver d'une année à l'autre les sommes non dépensées. Et c'est grâce aux économies du service des parcs et loisirs que l'acompte a pu être versé rapidement. La gestion municipale se base sur une planification stratégique. Le haut fonctionnaire connaît donc les priorités de la ville; il sait que l'autorité scolaire et la municipalité désirent se doter d'une piscine et que l'exécutif apprécie particulièrement l'esprit d'entreprise au sein de l'administration. Lorsque l'occasion se présente il n'hésite donc pas un instant à donner le feu vert, persuadé que l'école et la ville trouveront la somme nécessaire (la moitié de la dépense sera couverte par une souscription publique).

Car c'est bien de cela qu'il s'agit: de services publics paralysés par des règles de procédures qui ne stimulent ni l'imagination ni le dynamisme des fonctionnaires, de contraintes budgétaires qui conduisent l'administration à dépenser coûte que coûte jusqu'au dernier centime de peur de voir diminuer ses moyens l'année suivante, à une réduction linéaire des prestations et à un désengagement ponctuel de l'Etat.

Couper dans les dépenses ou augmenter les impôts, préconiser l'amaigrissement de l'Etat ou au contraire son renforcement ne touchent pas le cœur du problème. Aucune de ces solutions ne contribue à développer l'esprit d'entreprise dans le service public, à renforcer le contrôle, l'autonomie et la participation des citoyens-usagers, à restituer à l'Etat sa fonction première de pilotage. Bref, rien là qui bouleverse la manière d'agir de l'administration.

Or ce bouleversement est possible; il donne même des résultats étonnants. Contraintes par la vague anti-impôts qui submerge les Etats-Unis dès le milieu des années 70 et par la revendication du public pour des services de meilleure qualité, de nombreuses collectivités locales et régionales ont fait le pas de l'innovation dans la gestion des affaires publiques.

Sur la base de ces expériences, Osborne et Gaebler ont énoncé les dix principes d'une gestion publique animée par l'esprit d'entreprise, principes qui constitueront le fil conducteur de notre présentation. Que nos lectrices et lecteurs se rassurent: concurrence, mécanismes du marché, contrôle de l'efficacité ne riment pas forcément avec libéralisme sauvage et aggravation des inégalités sociales. Bien au contraire, finalisés par la réalisation de l'intérêt public, ces mécanismes insufflent à l'action de l'Etat le dynamisme et l'efficacité qui lui font trop souvent défaut. Abandonnons nos préjugés et partons à la découverte de nouvelles formes de gouvernement. Quitte, à l'issue du parcours, à opérer la critique et les adaptations nécessaires. ■