

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 31 (1994)  
**Heft:** 1169

**Artikel:** Le budget de contrôle des dépenses  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1009429>

#### **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:** 16.01.2026

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

# Priorité aux objectifs

## 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).

Sont parus dans les numéros précédents:

«Quand l'esprit d'entreprise vient à l'Etat» – DP n° 1165.

«Lâche la rame et tiens le gouvernail» – DP n° 1166.

«Le pouvoir aux usagers» – DP n° 1167

«Vive la concurrence» – DP n° 1168

## RIGIDITÉS

Dans les années 80, l'administration fédérale de l'aviation civile ne peut engager et former rapidement les contrôleurs aériens dont elle a besoin à cause des procédures applicables à la fonction publique.

Lorsque l'administration fiscale du Massachusetts constate qu'elle pourrait améliorer de 100 millions de dollars le produit de l'impôt avec 40 inspecteurs supplémentaires, il lui faut une année pour obtenir ces postes.

En réaction à une série de scandales dans la construction de logements publics, le même Etat met en place un contrôle si sévère que la construction tombe à son niveau le plus bas.

(jd) «Le règlement, c'est le règlement.» On connaît cette réponse catégorique qui clôt de manière définitive le difficile dialogue entre l'administré et l'administration. Si l'expression est caricaturale, il n'en reste pas moins que l'activité de l'administration est plus souvent définie par les règlements et le budget que par la mission qui lui incombe, que par les objectifs qu'elle est censée viser. Des règles pour éviter tout ce qui pourrait conduire à des abus ou à des erreurs, une ligne budgétaire pour chaque catégorie de dépense dans chaque service. Ces deux contraintes agissent comme les composants de l'Araldit: vous les combinez et vous obtenez un véritable ciment, une administration paralysée dans son action. Incapables de faire ce qu'ils estiment juste, craignant de se voir reprocher d'avoir ignoré les règlements, nombreux de fonctionnaires baissent les bras et renoncent aux objectifs de leur service au profit de l'application consciente des règles qui leur disent ce qu'ils ont à faire, quand et comment.

Ces règles, bien sûr, ont été établies avec les meilleures intentions du monde — éviter la corruption et la fraude, garantir l'égalité de traitement — mais, cumulées, elles ont un effet paralysant. Et lorsque malgré ces garde-fous une erreur ou un délit est constaté, on s'empresse de renforcer les règles. A trop vouloir empêcher le mal, on empêche

la réalisation du bien.

Ce n'est pas un hasard si se multiplient les administrations parapubliques et les sociétés à but non lucratif qui permettent d'éviter la contrainte réglementaire. L'Etat du Massachusetts a créé une douzaine de sociétés dans les domaines du développement économique et de la formation professionnelle, l'hôpital de Tampa a constitué une filiale pour lutter contre la mortalité infantile, Saint-Paul et Minneapolis possèdent des entreprises sans but lucratif pour financer le logement social.

Un gouvernement animé par l'esprit d'entreprise se débarrasse des règlements superflus et supprime les lignes budgétaires; il définit ses tâches prioritaires puis établit un budget et édicte les règles qui laissent à l'administration la plus large autonomie dans la réalisation de ces tâches. Ce mode de gouvernement, inspiré par les objectifs à atteindre plus que par la conformité aux règlements, présente de nombreux avantages. Il est à la fois plus économique et plus efficace; il favorise l'innovation — le règlement n'est plus un alibi pour justifier la routine — et permet une action souple, adaptée à des situations changeantes, imprévues. Enfin il améliore l'état d'esprit et le moral au sein des administrations.

Le budget est un véritable carcan qui serre au plus près les activités de l'administration durant l'année. Il pré définit le programme

## Le budget de contrôle des dépenses

En 1979, Fairfield, une cité du nord de la Californie, décide de se débarrasser des contraintes négatives liées au système budgétaire classique. Elle introduit un budget général, sans spécification de postes particuliers. Chaque département municipal reçoit une enveloppe équivalente à son budget de l'année précédente, adaptée à l'inflation et à la croissance de la population; de plus il est autorisé à garder pour son usage les sommes non dépensées.

Ce nouveau système part de l'idée que chaque département maintient au minimum le niveau de prestations de l'année précédente. Si le Conseil municipal décide de nouvelles tâches, il doit trouver les moyens nécessaires à leur financement.

Les responsables administratifs continuent à utiliser les lignes budgétaires pour contrôler leurs dépenses et non pour se conformer à une répartition imposée par le législatif. Cette nouvelle autonomie de l'administration

modifie en profondeur la manière de gérer les ressources financières: auparavant, un responsable de service désireux d'étoffer ses effectifs revendiquait une augmentation de son budget; en cas de refus de l'autorité politique, il pouvait dégager sa responsabilité. Aujourd'hui il cherche d'abord des possibilités d'économie pour faire face aux besoins qu'il juge prioritaires.

Les résultats observés à Fairfield se passent de commentaires. En 1991, l'administration a réalisé un boni de 6,1 millions de dollars et le fonds général a augmenté de 28,8 millions de dollars, ce qui a permis de constituer une réserve en cas de récession et de créer un fonds spécial pour faciliter le démarrage de projets tels qu'un théâtre et un complexe sportif. Lorsqu'en 1991 précisément la crise économique a fait sentir ses effets, la ville a puisé dans ses réserves pour limiter les coupures budgétaires.

Depuis, une douzaine d'autres villes — dont Visalia (voir DP n° 1165) — et quelques Etats américains ont adopté ce système, de même que la Suède, la Grande-Bretagne, le Danemark et l'Australie. ■