

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 32 (1995)  
**Heft:** 1218

**Artikel:** L'arithmétique à Bonzon Consultant  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1015537>

#### 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

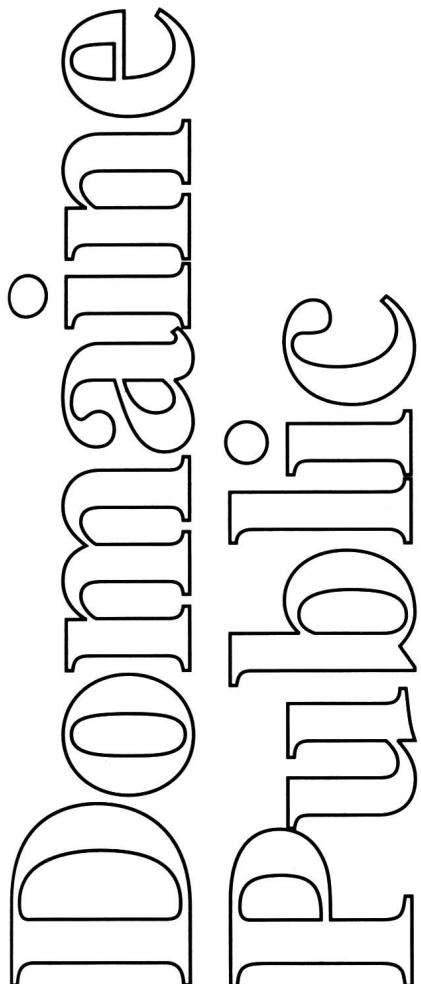
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 25.02.2026

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



# DP

JAA  
1002 Lausanne

## L'arithmétique à Bonzon Consultant

Le comité de rédaction siégeait dans son local de Saint-Pierre, ce jeudi 15. A la même heure s'avancait en rang de dix, lent comme une procession, le cortège-manifestation des fonctionnaires vaudois et des employés des services parapublics. La veille, le Conseil d'Etat avait fait connaître le chiffre global, approximatif, des économies décidées: 230 millions. C'est la validation politique, un cran en dessous, des propositions techniques de Bossard Consultants.

De la fenêtre du troisième étage nous suivions cet étirement, lent, inépuisable, de dix à douze mille personnes. Le défilé était plus bon enfant qu'agressif. Quelques jeunes femmes pour concilier obligations de famille et devoir de manifestante marchaient précédées d'une poussette; ici ou là des handicapés en fauteuil accompagnaient des assistants sociaux. Les badauds peu nombreux n'endiguaient pas le flot. Le cortège ne s'avancait pas comme

un spectacle, mais pour lui-même. Il attestait plus qu'une protestation: un désarroi et une incompréhension.

Les chiffres des comptes et des budgets sont pourtant alarmants. En 1994, le déficit cantonal a été de 419 millions. En tenant compte des investissements, l'insuffisance de financement est de 645 millions qui doivent être, en conséquence, empruntés. Le budget 1995 ne marque aucun redressement (que de temps perdu depuis 1991!). Mais impossible de laisser aller plus longtemps. Un jour, les prêteurs n'offriront plus aux cantons à ce point déficitaires des crédits au taux du marché, mais à un taux majoré... pour tenir compte des risques.

De la fenêtre de Saint-Pierre, l'on pouvait dans la masse chercher une tête connue, un visage familier. Et de ces tentatives de repérage amical se dégageait une certitude. Dans cette foule en marche, ils étaient nombreux,

•••

## A Singapour les grues marchent même le dimanche

Devant les journalistes venus nombreux à la conférence de presse du 14 juin dernier, un conseil d'Etat vaudois in corpore entourait le Président de l'exécutif, chargé d'annoncer les décisions d'économie et de restructuration dans l'administration (secteur informatique, transports publics, enseignement primaire, secondaire, professionnel, spécialisé – pour jeunes handicapés ou en difficulté –, universitaire, et santé). L'impressionnant train de mesures de rationalisation censées sauver l'Etat vaudois de la banqueroute a été présenté aux médias peu avant les députés du Grand Conseil, qui, vexés, siégeront à huis clos. Ambiance... Un couac de plus dans la gestion du problème, côté communication.

Claude Ruey a justifié les tailles dans le vif par un propos en forme de kit, facile à monter (et facile à démonter aussi).

Le monde change et le canton de

Vaud se porte mal. Déficit: 1/2 milliard; découvert: 3,5 milliards. «La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, la concurrence accrue, l'information quasi instantanée d'un bout à l'autre de la planète», voilà les coupables. En Asie, on produit pour des clopinettes, ici on dégrasse. «A Singapour, il y a des grues qui travaillent même le dimanche», a lancé Claude Ruey.

L'ère d'abondance se clôt dans les restructurations douloureuses et les convulsions sociales (toute la fonction publique dans la rue à Lausanne jeudi

•••

*Le plan d'économies et de restructuration en cours dans l'administration vaudoise, vu son importance et ses enjeux, fait l'objet de plusieurs articles dans ce numéro, écrits par la rédaction vaudoise de DP, dont vous trouverez les noms dans l'impressum, p. 8.*

## L'arithmétique à Bonzon Consultant

•••

non seulement attachés à leur fonction, souvent avec un infini dévouement, mais assez avertis pour comprendre l'impérieuse nécessité d'un redressement financier. Ils manifestaient pourtant.

L'échec d'une politique, c'est d'avoir fait descendre dans la rue et les gros bataillons et les «troupes d'élite» qui, payant de leur personne, assurent la qualité remarquable du service public. A ceux qui le constatent, on répond: «Il y a eu un déficit de communication.» L'excuse est courte. Il vaut la peine, car l'enjeu est de taille, de reprendre quelques thèmes critiques.

### De la communication politique

Plus la situation est difficile, plus le choix politique devrait être perceptible. Or c'est le contraire qui est observable. Jadis, l'image de l'homme politique correspondait au schéma suivant: il fait préparer un dossier par ses services ou ses experts, il consulte et prend des avis, il choisit, il convainc ses pairs et le législatif, puis à travers les relais traditionnels (partis, médias) il entraîne l'opin-

nion. Aujourd'hui se substitue un autre schéma; des consultants professionnels élaborent des propositions, l'homme politique choisit, puis des communicateurs eux aussi professionnels sont chargés de vendre au mieux la proposition retenue. C'est ainsi qu'on a pu entendre dire successivement: le Conseil d'Etat a «validé» les 5/6 des propositions de Bossard Consultant, mais il doit regretter néanmoins un défaut de communication.

Pour l'instant, des enveloppes d'économie ont été décidées. Soit. Mais l'application et le choix des méthodes rendent souhaitable une restitution du rôle politique. Aucune raison de rester prisonnier des calculs à la fois arithmétiques et abstraits de Bossard Consultant.

### De la participation

C'est une vérité incontestée: on ne peut pas réussir une réforme contre la volonté de ceux qui auront à l'appliquer. Orchidée II avait été présenté comme une méthode de participation active, invitant les services et chaque travailleur à une sorte d'auto-analyse de sa fonction. Or le train principal d'économie (254 millions) qui répond à la méthode dite transversale a été décidé sans

•••

## A Singapour...

•••

15 juin). Il va falloir «s'habituer à un certain inconfort». Bref, c'est à un «changement de culture» qu'on exhorte les citoyens, forcément responsabilisés, sinon responsables. L'argumentaire ne serait pas complet sans le recours à la solidarité, thème porteur, en ces temps de crise. Nous devons «redécouvrir d'autres valeurs». Notre société individualiste évolue vers «une une surcharge des pouvoirs publics (...) et davantage de cas sociaux», a observé pour sa part le chef du Département de la prévoyance sociale et des assurances (DPSA), Charles Favre. On relèvera illico la contradiction entre ce constat et l'objectif de suppression de postes dans le secteur concerné.

Mais est-ce le peuple qui a voulu des infrastructures coûteuses, des bâtiments institutionnels de grand prestige (le dernier en date, l'école de chimie, à Lausanne, a coûté 97 millions, pour quelques centaines d'étudiants, et sans planification romande). Et pourquoi s'aperçoit-on aujourd'hui seulement que 40% des personnes résidant en EMS (établissements médico-sociaux pour personnes âgées) n'ont pas besoin de plus

d'une heure et quart de soins par jour ? Et pourquoi fallait-il attendre aujourd'hui pour se mettre à «débusquer», selon le mot du chef du DPSA, les journées «inappropriées» d'hospitalisation? Et ainsi de suite. A aucun moment l'exécutif n'a mis en cause la gestion de l'Etat, ses choix, sa politique fiscale pendant les années d'abondance, les pannes du système. Pour masquer la mauvaise conscience, qui surgit sous le «pas d'état d'âme» de Claude Ruey, le gouvernement s'abrite derrière la séparation fictive entre le «technique» (le diagnostic Bossard) et le politique.

L'embarras transparaît dans les lapsus: s'adressant aux journalistes, le chef des finances, Pierre-François Veillon, lâche un incongru «Mmes et MM. les députés». Claude Ruey, chef du Département de l'Intérieur et de la santé publique, fait allusion à l'accord de non licenciement passé avec le Syndicat faïtier des fonctionnaires: il rappelle qu'une économie «sera retardée», il se reprend: «n'aura pas lieu» si la personne ne peut être recasée. Difficile de ne pas se tromper quand on marche sur des œufs. Enfin, l'effort (maladroit) de légitimation d'Orchidée entraîne l'exécutif à faire son propre éloge: «Le lancement d'une opération de l'ampleur d'Orchidée II est un acte de courage politique» (dossier de presse). Des fois qu'on en doutera... ■



information et sans participation. Dans le tableau récapitulatif remis à la presse, on a placé à côté du chiffre total un astérisque qui renvoie à des petites lettres, disant simplement «auquel il faut ajouter 80 millions de francs de la démarche participative».

Non seulement les montants essentiels n'ont fait l'objet d'aucune discussion, mais après publication, ils sont passablement opaques. Ils sont regroupés selon une systématique différente: la formation professionnelle est englobée avec l'enseignement, la santé avec le social. Mais surtout, la participation d'autres collectivités aux dépenses peut fausser la lecture des chiffres.

Une économie réelle pour l'Etat de 3 millions (enseignement primaire) exige une économie globale de 6 millions, part de l'Etat et des communes. Tantôt on présente l'un, tantôt l'autre. Remarquons à cette occasion que s'observe, en négatif, l'effet des subventions fédérales. Quand la Confédération paie la moitié, la dépense est allégée d'autant, donc encouragée. Mais inversement pour économiser 50, il faut supprimer 100. Ainsi, selon Orchidée II, 53 millions d'économies nettes pour l'Etat dans le social et la santé exigeront 118 millions d'économies totales.

A défaut de participation dans le choix de l'objectif, il faudrait déjà expliciter les données. Le désarroi des manifestants traduisait l'incompréhension de chiffres globaux, assommants, perçus comme remettant en cause leur travail et leur dignité.

### De la négociation

Le Conseil d'Etat ne peut pas renoncer à l'objectif d'un assainissement des finances cantonales. Mais l'approche d'Orchidée II a été purement arithmétique. Les consultants n'avaient pas la compétence de proposer des réformes législatives.

Le Conseil d'Etat qui avait d'abord annoncé qu'il accompagnerait, au niveau politique, leur démarche, s'est abstenu de proposer des modifications légales. Bossard Consultants a donc fait avant tout des règles de trois à partir du statu quo. Exemple qui n'est même pas caricatural; si 100 élèves sont répartis en 5 classes de 20, ils pourront ne constituer que 4 classes s'ils sont regroupés par 25. C'est évident, mais très cher payé. On trouve sur le marché des machines à

calculer à meilleur compte que les «experts» de Bossard. Reste la projection sur le terrain; elle pose des problèmes aigus d'aménagement scolaire du territoire. Tout un champ de négociation doit donc être ouvert sur l'applicabilité des mesures. L'inconvénient immédiat ou à moyen terme peut l'emporter sur l'avantage financier. Cette appréciation doit rester ouverte à la négociation et à la participation et prendre en compte le temps, celui de l'expérimentation, du contrôle, de l'ajustement. Différencier le définitif, l'irréversible du temporaire et du conjoncturel.

Sur un plan plus général l'Etat a réglé pour trois ans la question des salaires, en modulant la compensation du renchérissement. D'autres collectivités ont appliqué des formules qui tentent de combiner économies et prise en considération, partielle, de l'emploi. Là aussi le champ de discussion devrait rester ouvert. Aucune négociation n'évitera l'incontournable; trouver deux cents millions. Mais elle devrait, par secteur et globalement, injecter une dose de réalisme dans l'arithmétique de Bossard.

### Vaud et les standards helvétiques

Dans son dossier de presse, le Conseil d'Etat, ou plutôt son communicateur, explique sentencieusement que le monde a changé (voir p. 1 de ce n°) et de citer la concurrence de la Corée, de la Chine et de l'Inde. Il serait plus simple de s'interroger sur les comparaisons helvétiques. Pourquoi et comment d'autres cantons, où l'on vit aussi bien que dans le canton de Vaud (ou qu'à Genève), s'en tirent-ils mieux, malgré les Coréens, les Chinois et les Indiens?

La caractéristique du canton de Vaud est une offre de services (notamment en santé et en enseignement) très diversifiée et très décentralisée.

### Maintenir l'égalité

Sans correctif législatif, les solutions arithmétiques ne font que révéler la densité insuffisante de l'arrière-pays. Pour maintenir l'égalité entre tous les Vaudois, il est nécessaire de renoncer à l'excessive diversification décentralisée. Il va de soi que Vaud peut vouloir affirmer sa différence par rapport aux standards helvétiques. Mais il faut alors qu'il affiche le prix de «ce luxe» et qu'il en assure le financement.

Un exemple non administratif. Vaud est le canton où la fourchette de l'imposition communale est la plus grande; il est un des rares à ne pas connaître de péréquation directe. Il y a des communes au taux-oasis. Elles ne sont pas situées en Corée.

Bref, après et à la place de l'arithmétique de Bossard sont souhaités des choix et des propositions politiques. ■

Démarches	Décisions prises par le Conseil d'Etat (mios)	
	Economies globales	Economies nettes pour l'Etat
Enseignement	87.4	68
Informatique	31.5	31.5
Santé/social	118.6	53.6
Transports	16.5	3.5
Organisation territoriale	Non définie	Non définie
Total	254.1	156.6*

\*Auquel il faut ajouter 80 millions de francs de la démarche participative.