

Domainaine Public

DP

JAA
1002 Lausanne

2 juin 1994 - n° 1172
Hebdomadaire romand
Trente-et-unième année

Les paysans entrepreneurs

Deux petits villages campagnards vaudois qui totalisent à peine sept cents habitants, mais encore une douzaine de domaines agricoles, la plupart dirigés par des exploitants plutôt jeunes. Une des communes possède une laiterie où se fabrique du fromage alors que l'autre n'a plus qu'un local de coulage, où les paysans viennent livrer leur lait qui est ensuite transporté par camion jusqu'à la centrale.

Des travaux de réfection et de modernisation doivent être entrepris dans la laiterie afin d'assurer la poursuite de la fabrication de fromage. Mais le volume de lait produit par les exploitations du village ne suffit pas à rentabiliser ces travaux. Contact fut donc pris avec la société de laiterie du village voisin pour lui proposer d'organiser une prise en charge du précieux liquide à domicile, le litre étant payé plus cher qu'actuellement. Ce système ne présentait que des avantages: la valorisation sur place du lait produit par les deux villages; l'équipement moderne d'une laiterie et la création ou le maintien de places de travail; enfin, le revenu des paysans aurait modestement augmenté alors que leur travail diminuait par la prise en charge à domicile.

C'était compter sans l'esprit de clocher et l'individualisme maladif qui anime encore trop souvent cette profession. La société de laiterie à laquelle cette solution était proposée a refusé la collaboration pour de futiles prétextes. Dans la même région, des sommes importantes ont été engagées pour moderniser des laiteries; des crédits publics ont été accordés sur la base de la loi pour le développement économique régional, sans pour autant qu'une solution régionale à la valorisation du lait ne soit trouvée, ni même cherchée.

Cette attitude est scandaleuse et suicidaire.

Scandaleuse parce que l'agriculture vit dans une grande mesure d'aides publiques. En refusant les mesures de rationalisation les plus simples dès qu'elles dépassent le cadre de leur propre exploitation, les paysans se rendent coupables d'une mauvaise utilisation des sommes qui leur sont allouées. Et ils perpétuent ainsi l'idée qu'ils sont soumis à des règles particulières: ce qui doit s'appliquer aux

ouvriers, aux employés et aux fonctionnaires ne saurait toucher les agriculteurs.

Suicidaire parce que cette attitude maintient en place des structures dépassées qui ne sauront ni ne pourront faire face à la concurrence accrue que provoquera nécessairement la concrétisation des nouveaux accords du Gatt en Suisse. Et même dans l'hypothèse où un référendum égoïste des milieux agricoles devait empêcher ces accords de se concrétiser, c'en seront d'autres, dans quelques années, qui les bousculeront. Sans compter que la diminution des aides publiques et leur changement de nature — de subventions en paiements directs, partiellement liés à des conditions — provoqueront aussi des mutations.

L'Union suisse des paysans a d'ailleurs rendu publiques dernièrement sa position et ses revendications face aux conséquences des accords Gatt en Suisse. Dans les six chapitres de demandes et de propositions, on ne voit que mesures étatiques, aides et protections, si ce n'est un souhait de déréglementation en faveur de l'agriculture, notamment en adoptant les normes européennes les plus favorables. Pas une seule ligne n'est consacrée aux mesures que les paysans pourraient prendre eux-mêmes: meilleure mise en valeur de leurs produits, recherche de nouveaux marchés, développement de la qualité et de produits régionaux originaux, etc.

On voit, hélas, que dans les rares cas où une partie de ces objectifs pourraient être atteints, comme dans ces deux villages vaudois, même la jeune génération y est hostile. Il n'y a pas une PME qui survivrait dans un pareil climat. Or ni l'Etat ni les consommateurs ne seront plus disposés longtemps à aider le secteur agricole financièrement et par des mesures protectionnistes sans que des objectifs clairs ne soient fixés. Les paysans sont prêts à suivre: les campagnes sont parsemées ces temps de beaux champs fleuris qui attendent le 15 juin avant d'être fauchés pour satisfaire aux conditions des paiements directs écologiques. Mais où sont donc les paysans-entrepreneurs dont le regard porte au-delà des limites de leur domaine ?

Economies et un brin de participation

Orchidée dans le canton de Vaud, Caducée à Genève, les hôpitaux vivent à l'heure de la remise en question, des économies et des restructurations.

REPÈRES

L'opération Orchidée a pour but de réaliser des économies de l'ordre de 7% dans l'ensemble des établissements dépendant du Service des hospices cantonaux (CHUV, instituts psychiatriques, instituts universitaires, écoles et établissement thermal de Lavey-les-Bains).

Chaque service avait pour objectif de faire des propositions d'économie représentant 22% de son budget; après évaluation par des «comités de pilotage», l'économie globale devait représenter 11%; 4% (soit un peu plus du tiers des économies réalisées) doivent ensuite être réalloués à des projets de développement, sans que les services les plus économes soient forcément les mieux récompensés. Les résultats de l'opération, sur la base des idées retenues, sont légèrement supérieurs aux objectifs; la réalisation se fera sur trois ans, sans licenciement, mais avec la suppression de 450 à 500 emplois sur les 6000 que compte le Service des hospices.

La conduite de l'opération a été confiée à un consultant parisien.

(pi) Orchidée fut une immense opération boîte aux lettres. Il en a coûté deux millions de francs et le gain devrait être, d'ici trois ans, de 80 millions par année, grâce à la concrétisation des 1200 idées d'économie retenues après une opération participative mais imposée. Le résultat chiffré en millions et en postes supprimés (lire la marge) en impose, mais l'exercice mérite d'autant plus d'être passé au scanner que d'aucuns le voient déjà appliqué à l'ensemble de l'administration vaudoise.

L'opération fut le reflet de la structure étudiée: lourde et hiérarchique. Près de 240 unités d'analyse furent mises sur pied, composées notamment du personnel de base. Mais leur travail n'a commencé qu'une fois les objectifs de l'opération définis. Charles Kleiber, chef du Service des hospices, admet que ce fut une erreur de ne pas associer le person-

nel plus tôt; cette attitude a probablement eu des effets sur la suite de l'opération, marquée par de nombreuses frictions, parfois à la limite de la rupture.

C'est que la masse salariale représente les trois quarts des dépenses analysées... et que les économies nécessiteront des suppressions de postes et de la souplesse de la part du personnel, qui devra accepter des déplacements et des requalifications. Sale ambiance donc, parce que les responsables d'Orchidée n'ont pas su créer un état d'esprit participatif et n'ont en fait associé le personnel qu'à quelques phases de l'opération. Et la donnée psychologique a été trop longtemps ignorée: si le personnel est prêt à accepter un déplacement ou une requalification, il se sent dévalorisé lorsque des postes sont du jour au lendemain jugés inutiles... Mais, se défend



GENÈVE

Des réformes en douceur, mais non chiffrées

(pi) Les Vaudois ne sont pas les seuls à plancher sur une réorganisation de leur secteur hospitalier. Le groupe Caducée a été chargé de réaliser une enquête auprès du personnel de l'Hôpital cantonal universitaire de Genève. Opération plus modeste que la vaudoise, sans recours à un consultant extérieur et se contentant d'un simple questionnaire adressé à l'ensemble du personnel. Les résultats sont moins précis et ne sont pas chiffrés, mais ils sont plus globaux et plus fondamentaux. Ainsi le groupe Caducée ne s'est pas contenté d'évaluer les 2500 propositions émanant du personnel, mais il les a utilisées pour formuler ses propres suggestions de synthèse, mettant aussi à profit ses connaissances directes de l'hôpital.

Résultat: un rapport remis en juin 1993 à la commission administrative de l'hôpital. Ce rapport formule sept principes généraux de réforme des structures et, pour chacun de ces chapitres, de nombreuses suggestions plus précises. On y trouve par exemple défendue l'enveloppe budgétaire pour chaque unité, unités qui doivent être «responsables de leurs décisions économiques ainsi que de l'engagement et de la gestion de leur personnel dans le cadre de la politique générale de l'ensemble hospitalier»; mais aussi l'instauration de contrats de droit privé pour les cadres supérieurs

et les spécialistes, des réformes de structure, l'évaluation du personnel, la mise sur pied de groupes de proposition, la facturation interne, le développement d'une politique d'information des patients, etc.

Au total, un catalogue qui tient compte de l'ensemble des intervenants et de la mission de l'hôpital. Un programme qui n'a pas créé de tensions avec le personnel; il est vrai que le groupe Caducée était composé, outre son président et une personnalité extérieure, de quatre représentant de l'hôpital et de quatre représentants des syndicats hospitaliers.

Les propositions du groupe ont été complétées par un rapport émanant de représentants des milieux privés. Elles ont été examinées, durant l'été 1993, par la commission administrative de l'hôpital qui les a reprises à son compte, à quelques amendements près. La direction a été chargée d'établir un plan quadriennal tenant compte de ces propositions et une sous-commission (émanant de la commission administrative) présidée par un représentant du personnel est chargée du suivi de l'opération.

Les premières mesures concrètes, notamment l'élargissement des compétences des «unités opérationnelles» et une meilleure collaboration avec l'extérieur, ont été annoncées vendredi passé. ■

TRANSPORTS ET ÉCONOMIE

A Genève, les transports publics se sont aussi engagés dans une opération d'économie qui, si elle n'a pas été médiatisée, n'en est pas moins efficace. Dès 1992, l'entreprise a mis sur pied des groupes de travail paritaires pour rechercher des économies ou des gains de productivité. L'opération était rendue possible par un financement forfaitaire de l'Etat et la ristourne à ce dernier d'une partie seulement des sommes économisées. L'accord conclu en juillet 1992 entre l'entreprise et les syndicats réservait pour le personnel une part des futures économies.

En 1992 déjà, les TPG ont pu verser 1,2 million à la réserve d'égalisation des déficits; les comptes 1993 qui viennent d'être approuvés laissent un bénéfice comptable de 5,4 millions (chiffre d'affaires: 158 millions). 1,3 million est reversé à l'Etat; 2,9 millions sont attribués à la réserve d'égalisation des déficits et 1,2 million est distribué au personnel sous forme d'une prime extraordinaire de 500 francs par employé.

●●●

Charles Kleiber, il fallait bien faire avec les structures en place et tous les membres de la hiérarchie ne sont pas de la nouvelle génération et n'acceptent pas facilement la remise en question ou le partage du pouvoir.

Un autre problème est qu'Orchidée a trop mis l'accent sur les exigences économiques, facilement chiffrables et vérifiables. On ne dispose par contre pas d'outils fiables pour d'autres évaluations. Ainsi le maintien de la qualité des soins est garanti, mais sur la base de quels indicateurs sera-t-elle jugée? Il est bien prévu de mettre en place des évaluations qualitatives en accord avec un programme commun aux hôpitaux suisses, mais il n'y a aucune correspondance avec Orchidée. L'opération aurait pourtant gagné en crédibilité et en clarté si les objectifs non économiques, ceux qui concernent avant tout les patients et le personnel, pouvaient faire l'objet d'évaluations aussi précises que les francs économisés.

Orchidée fut aussi l'occasion de mettre en place de nouvelles structures de décision et d'obliger le Grand Conseil à fixer des objectifs qui dépassent le terme du prochain budget. Il y a par exemple de fait un transfert de compétences du parlement au Service des hospices pour la part des économies réallouées à des projets de développement. L'évaluation se fera sur un mode concurrentiel, le choix final étant dicté par le degré de priorité des projets retenus et les sommes disponibles. Dans le même esprit, l'autonomie budgétaire des services devrait être renforcée et des facturations internes seront introduites, pour éviter que les unités qui fournissent des prestations ne «subventionnent» celles qui en consomment. Une convention collective pourrait également être négociée avec le per-

Répartition des économies entre les différents secteurs du CHUV

secteur	coût du secteur mio de fr.	valeur des économies mio de fr.	%
Médecine	113,5	11,2	9,9%
Chirurgie	78,3	9,9	12,7%
Mère-enfant	62,9	7,3	11,6%
Transit (1)	45,9	3,7	8,2%
Soutien (2)	52,9	5,4	10,1%
Services (3)	110,3	18,8	17,1%
Total CHUV (4)	463,7	59,7	12,9%

(1) Bloc opératoire et anesthésiologie, urgences, médecine nucléaire, endoscopie et consultations médico-chirurgicales.

(2) Services de soutien médical, laboratoires, division de médecine préventive et d'hygiène hospitalière, pharmacie et radiologie.

(3) Services hôtelier, administratif, logistique et technique.

(4) Orchidée portait sur un budget total du Service des hospices de 660,7 millions de francs; 78,9 millions d'économies ont été dégagés représentant 11,9% du budget total.

sonnel en remplacement du statut de la fonction publique.

Ces pratiques peuvent tout aussi bien fonctionner en dehors d'une opération du genre Orchidée. Le Service des hospices a d'ailleurs déjà eu recours à la sélection concurrentielle de projets dans le cadre d'un budget prédéfini. Un système plus intelligent que les économies linéaires et qui pourrait être appliqué largement, sans attendre que des boutures d'Orchidée ne poussent dans les autres services de l'Etat. Mais il implique que les députés passent moins de temps à étudier les chiffres, rubrique par rubrique, et un peu plus à définir des objectifs généraux. ■

Moody's s'intéresse aux banques cantonales

(ag) Etonnement et satisfaction dans le petit monde financier suisse d'apprendre que Moody's, notant pour la première fois une banque cantonale et ayant analysé celle de St-Gall, a attribué à cet institut un excellent Aa2. Aussi bien que le Crédit suisse.

La banque saint-galloise, quatrième de Suisse en importance parmi les cantonales, affiche un bilan de 15 milliards.

M. Pahud, président du conseil d'administration de la Banque cantonale vaudoise, répétait à l'occasion de l'assemblée générale de sa société qu'en dessous de 50 milliards une banque n'atteint pas la masse critique assurant son développement. Mais alors le Aa2 de St-Gall, encore à 15 milliards? Moody's va recevoir de M. Pahud une mauvaise note. ■

Ce que l'on appelle épargner

(ag) Bk Vision, Pharma Vision, Gas Vision sont des fonds de placements qui, par secteur, achètent des actions de sociétés suisses de premier ordre. Ces fonds jouent simplement sur la plus-value des actions. Rien de très original, si ce n'est que Christoph Blocher préside le conseil d'administration de Pharma Vision et fait sur son nom et sa photographie une campagne de publicité pour le trust. Les graphiques publiés enregistrant le succès des actions des divers fonds ont de surcroît un intérêt particulier. Les fonds ont été créés en 1991, au moment où démarre la récession et les derniers cours tiennent compte de la baisse enregistrée depuis le début de l'an, baisse d'ores et déjà stoppée. ■

8.

Gagner de l'argent, pas seulement le dépenser

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:

1. «Quand l'esprit d'entreprise vient à l'Etat» – DP n° 1165.
2. «Lâche la rame et tiens le gouvernail» – DP n° 1166.
3. «Le pouvoir aux usagers» – DP n° 1167
4. «Vive la concurrence» – DP n° 1168
5. «Priorité aux objectifs» – DP n° 1169
6. «Et si l'on s'intéressait un peu aux résultats?» – DP n° 1170.
7. «Priorité aux besoins des usagers» – DP n° 1171

(*id*) Les administrations publiques sont naturellement portées à la dépense, préoccupées d'abord de fonctionner et de délivrer des prestations sur la base du budget qui leur est attribué, et prêtes à exiger une rallonge en cas de besoin. Quant à l'idée de réaliser un bénéfice, elle reste encore étrangère à la plupart des services.

La situation financière difficile des collectivités publiques pourrait contribuer à modifier cet état d'esprit. La résistance croissante des contribuables à l'égard des augmentations d'impôts, voire même la réduction réelle des rentrées fiscales — en Californie, les collectivités locales se sont vu privées soudainement du quart de leurs ressources fiscales à la suite d'une initiative populaire — obligent les autorités à réduire sévèrement les prestations ou à innover.

A la recherche de nouveaux revenus

A cet égard les Jeux olympiques de Los Angeles en 1984 constituent l'exemple le plus connu et le plus spectaculaire. Huit ans plus tôt, la ville de Montreal, organisatrice des mêmes jeux, s'est retrouvée avec une dette de plus d'un milliard de dollars que les contribuables canadiens rembourseront encore au début du siècle prochain. Pour les Californiens au contraire il n'est pas question de mettre à contribution les finances publiques: le comité d'organisation table sur les équipements déjà disponibles et joue à fond la carte du parrainage; il recrute une armada de 50 000 volontaires qui prend en charge aussi bien les transports que la restauration et la sécurité. Au bout du compte, Los Angeles réalise un bénéfice de 225 millions de dollars.

Stimulés par la révolte anti-fiscale des années 70 et 80 et par la crise financière du début des années 90, les exécutifs les plus entreprenants recherchent d'autres sources de revenu; ils n'hésitent pas à rentabiliser leurs investissements et parfois même à créer des entreprises à but lucratif.

L'exemple de Visalia (lire ci-contre) n'a pas encore gagné tout le territoire américain mais il n'est pas totalement isolé. Plusieurs villes savent se procurer les ressources nécessaires à leurs équipements sportifs, culturels, routiers, en participant aux bénéfices des promotions immobilières qu'elles autorisent ou en imposant des charges d'équipement aux promoteurs. C'est ainsi qu'Orlando (Floride) s'est vu dotée d'une salle de spectacle tout équipée et Fairfield (Californie) d'un parc public de golf sans bourse délier.

De plus en plus, face à l'impossibilité d'aug-

menter les impôts, les collectivités adaptent taxes et émoluments, une stratégie bien acceptée par les citoyens. Sunnyvale en Californie (DP n° 1170) finance ainsi 37% de son budget de fonctionnement. S'agit-il là d'une tendance néfaste? Certainement si elle est motivée par la volonté d'alléger la charge fiscale des revenus élevés et de reporter le coût des prestations sur les usagers, sans tenir compte de leur capacité financière. Par contre il n'y a rien à redire à cette pratique quand elle concerne des prestations assimilables à des «biens privés» et qui ne profitent qu'à un petit nombre. Pourquoi la collectivité devrait-elle financer des courts de tennis, des parcs de golf ou des ports de plaisance? Pourquoi l'ensemble des contribuables devrait-il venir en aide à une clientèle privilégiée? D'ailleurs le principe de facturer les prestations publiques au prix coûtant ou même avec une marge bénéficiaire ne peut s'appliquer qu'à un nombre restreint de prestations. La plupart des services fournis par les collectivités publiques sont assimilables à des «biens collectifs», des biens qui profitent à l'ensemble de la société, aux usagers comme à ceux qui n'y recourent pas. Et c'est bien pourquoi leur coût ne peut être imputé en totalité aux seuls usagers. Les transports publics, par exemple, sont utiles à tous, usagers ou non, puisqu'ils contribuent à limiter la congestion du trafic et les émissions polluantes. Si leur prix devait couvrir leurs coûts, le nombre des usagers chuterait et les inconvénients collectifs — accroissement du trafic privé et pollution — dépasseraient de loin l'avantage financier escompté.

Quand la dépense devient investissement

L'esprit d'entreprise adapté au service public conduit à considérer les dépenses comme des investissements. Cette vision est encore peu répandue dans l'administration qui raisonne dans le court terme et peine à voir les gains potentiels d'une dépense judicieusement conçue. Dépenser plus aujourd'hui pour économiser beaucoup demain. Des études ont confirmé que les programmes d'insertion professionnelle destinés aux femmes financièrement démunies sont très rentables. Certes ils coûtent relativement cher, mais les économies réalisées ainsi en sortant ces femmes de la dépendance de l'aide sociale à laquelle elle seraient sans cela condamnées sont très importantes. Pour comprendre les avantages d'une telle dépense, il est nécessaire de voir plus loin que la période budgé-

Encore Visalia

Lorsque Ted Gaebler — co-auteur de *Reinventing Government* — prend la direction de l'administration de Visalia à la fin des années 70, la ville doit faire face à une réduction de 25% de ses revenus fiscaux (voir ci-contre). Aussi, à l'autorité scolaire qui lui demande 1,4 million de dollars pour construire un nouvel établissement, il rétorque: «Quelle somme pouvez-vous fournir?» Après une opération complexe et longue d'achat, d'échange et de vente de terrains, l'autorité scolaire dispose d'une parcelle pour son projet et d'une somme de 1,2 million de dollars alors que la ville voit sa fortune immobilière croître de plus de 1,5 million. «D'autres villes établissent un projet puis se demandent combien il va leur coûter. Nous, nous réalisons un projet en imaginant combien il va nous rapporter», affirme le responsable de la politique immobilière de Visalia. Quand Ted Gaebler entre en fonction, la ville encaisse une taxe de 25 dollars par saison et par équipe de baseball censée couvrir les frais d'arbitrage, d'équipement et d'entretien des terrains. Lorsqu'il s'enquiert du coût effectif pour la ville de la pratique de ce sport, personne ne peut lui répondre. Après trois ans d'investigations, un délai courant dans l'administration traditionnelle, il s'avère que le coût réel se monte à 140 dollars. Comme les autorités n'ont jamais décidé de subventionner la ligue masculine de baseball, Gaebler demande à ses services de réviser le montant de la taxe. Trois semaines plus tard ces derniers lui proposent de passer à 90 dollars.

PUBLIC ET BÉNÉFICIAIRE

Le service des eaux usées de Milwaukee transforme chaque année 60 000 tonnes de boues d'épuration en engrais, activité qui lui procure un bénéfice de 7,5 millions de dollars.

Phoenix vend à la ville voisine de Mesa le méthane qu'elle retire de sa station d'épuration. Gain: 75 000 dollars par an.

Chicago mandate une société privée pour débarrasser les rues de la ville des voitures abandonnées. Cette tâche lui coûtait auparavant 2 millions de dollars annuellement; aujourd'hui cette même somme vient compléter les ressources de la ville.

La police du comté de Saint-Louis développe un programme informatique qui permet aux agents de dicter leurs rapports par téléphone. La licence qu'elle a accordée à une société privée lui assure 25 000 dollars par vente à un autre service de police.

Le comté de Paulding construit une prison de 244 places, alors que ses besoins propres n'excèdent pas 60 places. Elle loue le surplus à des comtés voisins et réalise un gain net de 200 000 dollars au cours de la première année.

●●●
taire annuelle: c'est l'absence de cette vision à plus long terme qui explique la rareté d'un tel calcul et la préférence donnée à une dépense plus modeste, même si à terme le coût total se révèle élevé.

Ces différents moyens d'assurer des ressources nouvelles ou de réaliser des économies impliquent que les collectivités publiques connaissent avec précision le coût des prestations qu'elles fournissent. Selon une étude réalisée en Californie, 4% seulement des collectivités locales sont au courant du coût direct de leurs prestations, 2% du coût total et 10% sont incapables d'énumérer exhaustivement l'ensemble des services qu'elles offrent. La situation est-elle différente en Suisse? Si l'on en croit le récent exemple du service des automobiles à Genève et dans le canton de Vaud (DP n° 1155 et 1159), il semble bien que non. Généralement les administrations ignorent les coûts indirects des services qu'elles délivrent, tels que les coûts en capital notamment. Une enquête portant sur 68 villes américaines montre que les coûts effectifs des prestations se situent 30% au-

«Pourquoi si peu? s'étonne-t-il. — Parce que c'est la limite du supportable» lui répond-on. Gaebler décide alors de rencontrer les joueurs de baseball. La séance est tout d'abord houleuse, puis elle se termine à la satisfaction générale. Gaebler a convaincu les équipes de se faire parrainer à raison de 400 dollars par saison. Pour les commerçants, il s'agit d'une publicité avantageuse; les joueurs n'ont plus rien à déboursier et la ville encaisse 260 dollars par équipe, une somme qu'elle réinvestit aussitôt dans la promotion du baseball féminin et les loisirs du troisième âge. Deux ans plus tard, les installations sanitaires mobiles ne suffisent plus aux besoins du nombre croissant d'équipes de baseball. Dans le plus pur style bureaucratique, le responsable des finances assure sa collègue du département des sports qu'elle obtiendra des WC mobiles supplémentaires à la fin du plan financier quinquennal. Cette dernière, parce que les exigences d'hygiène ne peuvent suivre le rythme du plan, décide de puiser dans sa réserve (le système budgétaire de Visalia le permet: DP n° 1165 et 1169) et de construire une installation fixe. Pour financer l'adduction d'eau et l'évacuation des eaux usées, elle prévoit d'ajouter un kiosque à boissons et sandwiches qu'elle loue au plus offrant. En 31 mois son investissement est amorti et elle encaisse maintenant au moins 24 000 dollars net par an. Dans cette affaire, toutes les parties ont trouvé leur compte: les sportifs qui disposent d'installations sanitaires adaptées et qui peuvent se désaltérer, le concessionnaire et la ville qui réalisent un bénéfice. ■

dessus des coûts budgétés. Cette imprécision empêche évidemment tout calcul de rentabilité d'un investissement. Pire, il rend impossible toute transparence, et notamment la mise en évidence des prestations largement subventionnées par la collectivité en dehors de toute volonté politique explicite. ■

Régional et européen

Depuis dimanche la compagnie thurgovienne de chemin de fer Mittel-Thurgau-Bahn est devenue européenne. Ses trains sont prolongés de Constance, la station terminale précédente, jusqu'à Engen, avec passage à Reichenau, Radolfzell, Singen (Hohentwiel) en Allemagne. Cadence de ce trafic régional: deux trains par heure entre Wil (SG) et Engen (RFA). Au surplus, le MThB voudrait reprendre des CFF l'exploitation de la ligne Schaffhouse – Rorschach que les Thurgoviens considèrent comme mal exploitée. Les CFF semblent opposés à cette volonté de régionaliser le trafic. ■

L'INVITÉ DE DP

Développement économique et dialogue social

JEAN-PIERRE GHELFI
économiste

La seule analyse économique ne permet pas de comprendre le processus de croissance de l'économie d'un pays. La composante sociale est au moins aussi importante. Ainsi, chez nous, sans qu'on puisse en quantifier les effets, il est évident que la paix du travail a joué et joue encore un rôle important.

Il n'est pas exagéré de dire que la concertation sociale est devenue un élément constitutif de notre vie économique. Sans elle, le développement du pays serait (aurait été) plus chaotique, et nous ne pourrions probablement pas nous prévaloir de performances quantitatives plutôt satisfaisantes. Du moins pour ce qui concerne le passé, cette analyse est généralement partagée par les milieux patronaux et gouvernementaux.

La question qui est aujourd'hui posée, mais rarement abordée explicitement, est de savoir

si les répercussions sur l'économie suisse des changements profonds de l'économie mondiale doivent remettre en cause cette concertation.

Les milieux industriels répondent négativement; ils affirment au contraire qu'ils restent toujours acquis aux conventions collectives de travail négociées par les partenaires sociaux.

Pause sociale

Toutefois, et simultanément, ils parlent de «pause» pour la politique sociale. Une pause qui, si on l'examine, se traduirait en fait par un démantèlement de certaines institutions. Caractéristique à cet égard est l'idée de passer d'un système de prestations selon les cotisations à un système de prestations selon les besoins. Ce qui équivaldrait à remplacer un régime d'assurance par un régime d'assistance.

Par ailleurs, une partie non négligeable du patronat souhaite ouvertement une baisse du niveau des salaires, considérés comme trop élevés par rapport à ceux versés dans d'autres pays. Affirmation à la fois tendancieuse et fautive. D'abord parce que ce n'est pas le niveau absolu des salaires qui est déterminant, mais la productivité du travail. Ensuite parce que le secteur qui a le mieux résisté durant cette récession est l'industrie d'exportation, qui est pourtant le plus confronté à la concurrence sur les marchés étrangers.

Quel dialogue ?

Plus généralement, la réalisation des objectifs proclamés de «revitalisation» de l'économie se traduirait inévitablement par une remise en cause des équilibres sociaux existant. Les tenants de la déréglementation se défendent d'avoir de telles intentions, et assurent qu'il ne faut surtout pas toucher au dialogue entre les partenaires sociaux.

Mais alors, que va-t-il rester de ce «dialogue» ? Quelles sont les composantes sociales encore négociables si tout ce qui a été obtenu est considéré comme excessif et trop coûteux ?

L'économie ne peut pas marcher sur sa seule jambe... économique. La composante sociale lui est nécessaire. A moins de n'avoir qu'une vision individualiste de la vie en communauté (ce qui, même aux yeux de la *Neue Zürcher Zeitung* [21 mai], comporte des risques et des dangers). Ou de croire qu'une société peut durablement vivre en harmonie (relative) et en paix (relative aussi) avec elle-même, tout en laissant se développer des inégalités sociales criantes.

C'est pourtant la voie sur laquelle certains sont prêts à s'engager. Nous ne leur souhaitons pas bonne route ! ■

IMPRESSUM

Rédacteur responsable:
Jean-Daniel Delley (jd)
Rédacteur:
Pierre Imhof (pi)
Ont également collaboré à ce numéro:
André Gavillet (ag)
Jacques Guyaz (jg)
Charles-F. Pochon (cfp)
Forum: Jean-Pierre Ghelfi
Jean-Christian Lambelet
Composition et maquette:
Murielle Gay-Crosier
Marciano, Pierre Imhof,
Françoise Gavillet
Administrateur-délégué:
Luc Thévenoz
Impression:
Imprimerie des Arts et
Métiers SA, Renens
Abonnement annuel:
80 francs
Administration, rédaction:
Saint-Pierre 1
case postale 2612
1002 Lausanne
Téléphone:
021/312 69 10
Télécopie: 021/312 80 40
CCP: 10-15527-9

Illusions et réalité à la police bernoise

(*cfp*) La direction de police de la ville de Berne, menée par un municipal de la tendance dure, était persuadée d'économiser jusqu'à 50% du coût du contrôle des zones bleues en ayant recours à des agents d'une société privée. Après six mois d'essai, l'économie se chiffre à 10% environ. Selon un préavis au Conseil communal à l'appui d'une proposition d'étendre ce système, un agent privé coûte 100 450 francs par année à la ville alors qu'un agent de circulation de la police municipale revient à 109 987 francs.

La Municipalité propose maintenant un système mixte. Les agents privés interviendraient essentiellement lorsque les besoins sont grands, en raison des pointes de trafic ou d'événements particuliers. L'économie pourrait se chiffrer à 160 000 francs environ.

Jusqu'à maintenant, la police municipale a formé une vingtaine d'agents privés, dont 17 ont réussi l'examen final.

Dans le même registre, l'Entente bernoise, une organisation qui se réunissait à ses débuts au siège bernois du Centre patronal vaudois, propose de faire effectuer l'enlèvement des ordures par une société privée. Économie envisagée: 2 millions de francs. Les autorités vont étudier cette proposition, mais ne se font pour l'instant guère d'illusions sur le résultat. Selon elles, il n'y a pas de remède miracle. ■

DÉBAT

Intellectuellement réactionnaire

**JEAN-CHRISTIAN
LAMBELET**

professeur au Département d'économétrie et d'économie politique (DEEP) de l'Université de Lausanne et à l'Institut des hautes études internationales (HEI) de Genève.

REPÈRES

L'article de Jean-Christian Lambelet qui a suscité la réaction de Jean-Daniel Delley est paru dans DP n° 1167, sous le titre «Une clause sociale pour les échanges internationaux?»

La réaction est parue dans DP n° 1169 sous le titre «Les économistes sont de grands enfants».

Il est caractéristique que la réaction de M. Delley à mon article ne fasse qu'effleurer le fond du problème.

On peut certes s'entendre facilement sur la proposition que les biens résultant du travail forcé de prisonniers politiques doivent être soustraits aux échanges internationaux ordinaires, pour prendre le premier cas cité dans mon texte. Mais la chose est déjà moins évidente lorsqu'il s'agit de biens produits par des enfants, comme mon article avait cherché à le montrer. C'est cependant par-delà ces deux exemples que les questions les plus importantes commencent à se poser: faut-il restreindre les échanges avec les pays qui ne respectent pas, ou que peu, les libertés syndicales? ou qui n'ont aucune législation sociale? ou dont la législation sociale est moins développée que la plus avancée qui existe? ou qui ne connaissent pas de salaire minimum? Ce sont là des questions difficiles autant qu'intéressantes et, quant à moi, je me serais attendu à ce que ce soit à leur sujet qu'une discussion constructive s'engage éventuellement.

Dans son texte, M. Delley n'en dit pratiquement rien qui soit raisonné et argumenté, et il se contente d'une ou deux affirmations. En lieu et place, on trouve une diatribe méthodologique, et aussi des jugements à l'emporte-pièce, comme celui qui consiste à traiter tous les économistes de «grands enfants», ce qui témoigne à l'évidence d'une saisissante maturité d'esprit.

Les questions méthodologiques n'intéressent pas tout le monde, mais parlons-en brièvement puisqu'il semble que c'est là que le bât blesse. Le propre de toutes les sciences, humaines ou non, est d'aller du simple au compliqué.

Au départ, on cherche donc un modèle simplifié, aussi facile à comprendre et à analyser que possible, et qui rende compte clairement de telle ou telle idée centrale, pour ensuite modifier ce modèle et l'enrichir à loisir afin de le rapprocher le plus possible de la réalité. M. Delley est allergique à ce qu'il appelle ma «parabole» des marchands se rencontrant dans le désert. Le but de cet exemple évidemment fictif était d'illustrer, le plus simplement possible, les avantages du libre-échange pur, c'est-à-dire les avantages mutuels qui résultent «d'échanges volontaires entre agents économiques libres». Mais toute la suite de mon article était précisément consacrée à des situations où ce postulat est violé de manière plus ou moins avérée. Je ne comprends donc vraiment pas que M. Delley m'ait si mal lu.

Pour ce qui est des jugements de valeur et de l'éthique qui, selon M. Delley, sont inséparables de toute analyse portant sur la société, il est clair que des jugements de valeur interviennent toujours, tôt ou tard, surtout lorsqu'il s'agit de préconiser des solutions. C'est même tellement clair que tout un pan de l'économie néo-classique (nommé «économie du bien-être») est explicitement consacré à cette problématique. Mais affirmer que tout se réduit à des jugements de valeur est, soit un truisme, soit un écran de fumée destiné à masquer un manque de rigueur analytique et le rejet d'outils méthodologiques qu'on n'aime pas ou qu'on maîtrise mal. Les jugements de valeur finissent toujours par intervenir, mais il n'est pas indifférent qu'ils interviennent n'importe comment ou, au contraire, dans un cadre de pensée aussi précis et rigoureux que possible.

L'approche néo-classique fournit un tel cadre, suffisamment souple au demeurant pour pouvoir intégrer toutes les échelles de valeur, pour autant qu'elles soient cohérentes. Sa maîtrise demande cependant un investissement considérable en temps et en efforts intellectuels. L'approche néo-classique demande aussi qu'on maîtrise un outil mathématique et statistique sans lequel beaucoup de questions économiques ne sont simplement pas analysables. Condamner cette approche en bloc et *a priori*, non seulement parce qu'elle ferait abstraction de l'éthique et qu'elle ignorerait toute la richesse du monde réel, mais aussi parce qu'elle utilise des mathématiques et des modèles (comme, par exemple, dans le livre de M. Burgenmeier, *Plaidoyer pour une économie sociale*, Economica, 1988) est intellectuellement réactionnaire. On pouvait espérer qu'avec le passage à la retraite de tel ou tel économiste de la génération précédente, on en avait enfin fini avec des commentaires du genre «L'Homme ne se laisse pas réduire en équations», mais voilà que cela revient, hélas — à la différence que, cette fois-ci, c'est depuis la gauche. ■

Partis actifs

Le PDC change de «look». Cela suffira-t-il à lui faire retrouver des électeurs? La campagne est menée par des professionnels de la communication. La première annonce pleine-page a paru déjà le dimanche qui a suivi la décision du congrès. Il faut croire qu'on ne prévoyait pas d'opposition.

Le Parti radical suisse organise une université d'été pour les jeunes de 18 à 28 ans. Participants vedettes: le conseiller fédéral Jean-Pascal Delamuraz et le conseiller national Peter Tschopp. Les jeunes auront l'occasion d'apprendre comment il faut défendre un sujet devant les caméras de la télévision.

Marguerite Burnat-Provins ou le moi écartelé

RÉFÉRENCE

Catherine Dubuis, Pascal Ruedin: *Marguerite Burnat-Provins*, Editions Payot, Lausanne, 1994. Etude parallèle de l'œuvre picturale et littéraire.

(ag) Voilà un livre pour satisfaire ma curiosité et déculpabiliser ma paresse. De Marguerite Burnat-Provins je ne savais que deux choses: son rôle décisif au début de ce siècle dans la défense du patrimoine: elle fut l'initiatrice du Heimatschutz; son hymne au corps de l'amant: *Le Livre pour toi*, qui, à notre époque blasée, garde une force provocante de lyrisme.

Comment concilier, dans la cohérence d'une vie vécue, Heimatschutz, inspiré de rigoureuses traditions valaisannes, et volupté? Pourquoi faire éclater le défi d'un amour adultérin littérairement mais aussi littéralement déclaré, dans le cercle étroit des familles bourgeoises et patriciennes, vaudoises et valaisannes, de Vevey et de Sion? La passion peut-elle être à la fois totale et exhibée, exploitée à d'autres fins? L'incipit du *Livre pour toi* ne s'embarrasse pas de la contradiction: «*Sylvius, c'est pour toi que j'écris ce livre, pour toi seul*».

Ma paresse n'avait guère d'excuses. La bibliographie révèle beaucoup d'études, d'essais, consacrés à l'écrivaine, mais aussi au peintre, puisqu'elle s'exprima dans les deux registres. Il y a même une association des cahiers de Marguerite Burnat-Provins à Martigny. Elle est d'ailleurs coéditrice de l'ouvrage de synthèse que Catherine Dubuis et Pascal Ruedin viennent de consacrer à Marguerite Burnat-Provins. Voilà donc le livre que j'attendais pour en savoir plus, en restant dans mon fauteuil.

Mais ce désir d'une explication cohérente était encore une paresseuse volonté simplificatrice. Marguerite Burnat-Provins a vécu jusqu'à quatre-vingts ans, son œuvre est abondante alors qu'on voudrait en faire la femme d'un seul livre. Son itinéraire est français, en passant par la Suisse (Arras 1872 – Grasse 1952). Son ancrage valaisan, malgré l'importance aujourd'hui reconnue de l'école de Savièse d'Ernest Biéler ou d'Edouard Vallet, fait d'elle une régionaliste que Ramuz, qui avait une autre vision du Valais (et de la femme valaisanne!), épingle d'une phrase assassine: «*Mme Burnat-Provins était à la gare de Sion, en saviésanne naturellement, assise sur le rebord de la fenêtre. Est-ce assez dans le style?*» (lettre à Adrien Bovy, 1906). La vie et le mariage avec l'amant ont épuisé l'amour-passion. Aujourd'hui même, ce défi de l'amant, Paul de Kalbermatten, affiché par une femme encore mariée, n'est pas reçu par le mouvement féministe comme un épisode de l'émancipation: Marguerite Burnat-Provins ne militait pas et même récusait les valeurs du mouvement féministe. Pourquoi,

de l'extérieur, avoir donc imaginé une cohérence possible alors que seul l'écoulement de la vie assure la coexistence des vécus, comme le fleuve fait l'unité de ce qu'il charrie?

Marguerite Burnat-Provins, qui avait un talent sûr de dessinatrice, libère son imaginaire dans des dessins dits hallucinatoires, créés de 1914 à sa mort en 1952; on en recense quelque trois mille, regroupés sous la dénomination *Ma Ville*. Ce sont essentiellement des têtes et des oiseaux. Aucun recensement complet, ni aucune étude exhaustive n'en ont été entrepris. Les meilleures œuvres publiées ont des qualités parasurréalistes, qui peuvent faire penser à Valentine Hugo, mais une certaine bienfaisance du dessin ou de la mise en image semble lier encore l'auteur aux conventions des genres: un imaginaire entravé, comme titre excellemment Pascal Ruedin.

La contradiction non surmontée, c'est en fin de compte le drame profond de Marguerite Burnat-Provins, vécu jusqu'à l'extrême, jusque dans son corps qui se voulait glorieux pour l'amant, mais qui fut mutilé par des opérations gynécologiques lourdes. Du respect des valeurs traditionnelles au défi de l'amant déclaré, il n'y a d'autre lien que celui d'une vie et d'une œuvre. L'étude qui lui est consacrée conduit à cette conclusion, avec authenticité. Chez cette femme qui écrit de manière très autobiographique pourquoi tant d'autoportraits où la bouche est fermée ou couverte par un doigt, une étoffe? ■

MÉDIAS

La Presse Riviera-Chablais profite de la modernisation de son imprimerie. Elle a pris depuis peu de nouvelles couleurs. Tirage actuel: 22 580 exemplaires et 71 000 le mercredi, grâce à un tous ménages.

Radio Rottu, dans le Haut-Valais, a des soucis financiers. Une collecte est organisée pour essayer de sauver la station.

Pour marquer sa solidarité avec les journalistes algériens menacés dans leur vie et leurs moyens d'expression, *Libération* a publié des extraits de *El Watan*, quotidien de langue française fondé à Alger en 1990. Ce journal vient de recevoir le prix de la Fédération internationale des éditeurs de journaux. Les 24 titres de la presse du réseau World Media ont aussi participé à cette opération de soutien.