

Un «tableau de bord» pour la commune de Langnau

Les expériences recueillies avec la nouvelle gestion publique révèlent qu'une approche trop théorique met en péril les buts visés. Une approche pragmatique par contre a fait ses preuves. Pour les petites et moyennes communes, elle se révèle abordable. Un contrôle de gestion sur mesure donne accès à de nouveaux rayons d'action. Ceci représente un avantage non négligeable pour la gestion stratégique des collectivités publiques. L'exemple de la commune de Langnau en Emmental.

Un objectif clair constitue la clé d'accès au succès souhaité. Votre commune doit être à même d'orienter sa politique vers des objectifs stratégiques. Pour ce faire, les instruments de navigation qui permettraient une orientation fiable sont insuffisants ou ils font défaut. Le tableau de bord proposé comble cette lacune.

- Liaison concrète entre objectifs et moyens de les atteindre.
- Approche pratique de la nouvelle gestion publique.
- Orientation vers les aspects fondamentaux.
- Identification rapide du besoin d'action stratégique.
- Economie de nouvelles procédures dispendieuses grâce à l'utilisation des informations déjà existantes.
- Dépenses de projet judicieuses avec un avantage assuré.
- Rentabilité de l'instrument de gestion grâce à un ratio favorable entre utilité et coût.
- Résumé des messages clés dans un tableau de bord bref et clair.

Le chemin pragmatique à suivre

Le relevé des informations de gestion déjà existantes constitue le premier pas à initier. Un entretien a lieu avec les personnes responsables de l'administration communale ou du conseil communal. Il sert à déterminer les lacunes existantes et à découvrir les sources internes supplémentaires qui sont susceptibles de les combler. Cet échange d'idées assure qu'au terme du projet, votre commune dispose des instruments de gestion stratégiques dont elle a vraiment besoin. Les sources existantes subissent un dépouillement systématique. On n'introduit du nouveau que dans la mesure où d'autres processus en ont également besoin. Cette procédure pragmatique assure l'efficacité du projet.

La méthode est basée sur la disponibilité des données

Les besoins individuels de votre commune

est l'objet d'un traitement préférentiel. Il est fréquent de rencontrer des informations qualitatives qui peuvent servir d'indicateur. Pour prévoir une tendance au niveau qualitatif, nous disposons de différentes méthodes quantitatives. Il est cependant judicieux de ne pas se livrer à une interprétation trop minutieuse des résultats puisqu'ils sont assujettis à des incertitudes. Ils ne marquent que la direction probable de l'évolution. Dans le cas de données financières, il est possible d'établir des prévisions quantitatives moyennant l'analyse des séries chronologiques. Il est important de n'utiliser que des données déjà disponibles qui n'ont pas été engagées jusqu'alors dans la gestion stratégique de la commune. La méthode

appliquée est basée sur la disponibilité des données.

La détermination d'une tendance requiert la disponibilité de données couvrant une période de 7 à 10 ans pour la mise au point d'indicateurs.

Pour créer des rapports qui correspondent aux besoins des niveaux respectifs, il faut faire appel à des indicateurs synthétiques. Ainsi les responsables n'obtiennent que les informations requises pour l'accomplissement de leurs tâches.

A la fin du projet votre commune dispose d'un tableau de bord qui réunit sur trois à cinq pages les informations stratégiques sous forme de graphiques et accompagnés de brefs commentaires. Ces indica-

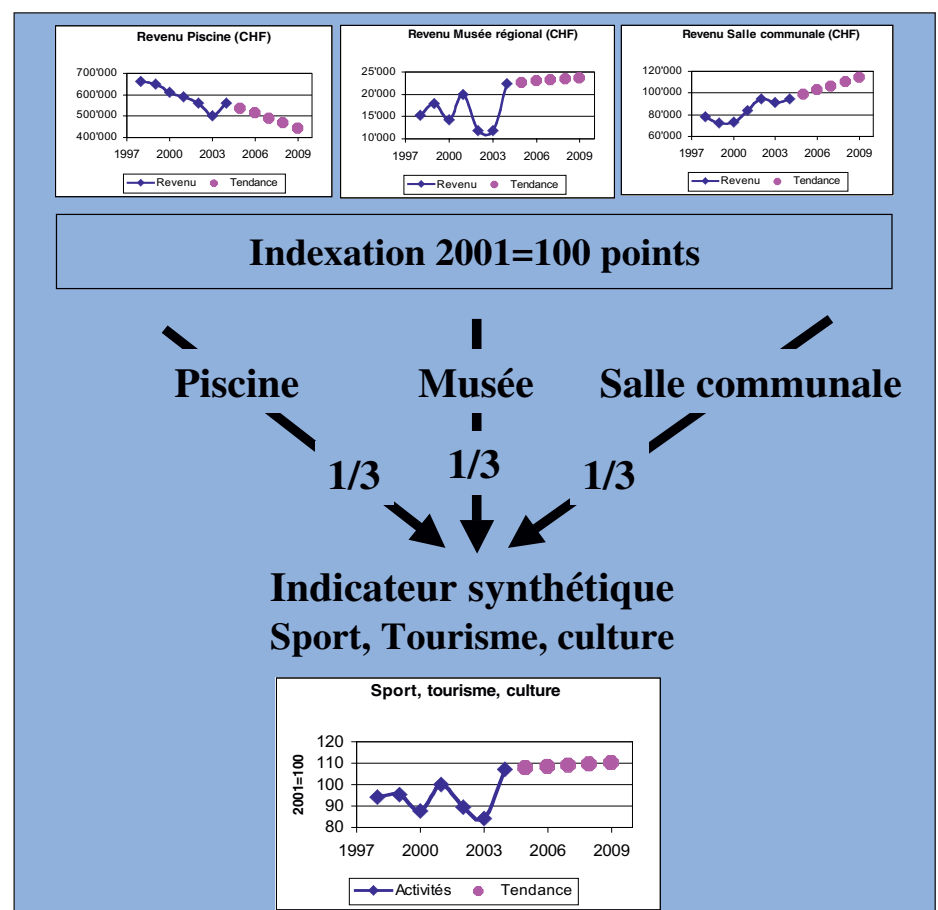


Illustration 1: Construction de l'indicateur synthétique.

tions sont nécessaires pour les décisions stratégiques et doivent être remises à jour au moins une fois par année.

Le document issu de cette procédure appuie les décisions stratégiques de gestion en mettant en évidence le besoin d'action en temps utile. Ceci a une importance particulière lorsque l'action envisagée a besoin d'un processus politique. Dans ce cas, il ne faut pas seulement tenir compte des compétences des instances municipales, mais aussi de celles du canton et éventuellement de la Confédération. Le secteur du bâtiment (aménagement du territoire et des zones à bâtir) et la sécurité sociale (assurances et assistance sociales) sont particulièrement touchés par ces interdépendances. Les informations stratégiques n'ont alors pas seulement une utilité pour l'application des lois et des conventions, mais aussi pour la motivation de leurs modifications en tenant compte de l'évidence des faits. Ainsi le tableau de bord se transforme en un instrument indispensable de la discussion politique, notamment pour faciliter le dialogue entre communes et canton. Une mise à jour périodique est nécessaire. Il en résulte une appréciation actuelle des perspectives d'avenir qui permettent d'adapter l'orientation des dispositions stratégiques. L'administration communale est à même d'établir l'état actuel du tableau de bord.

Cas exemplaire de Langnau en Emmental

La commune de Langnau en Emmental dispose d'une ligne directrice qui détermine différents objectifs à suivre pendant la législature. Elle comprend des objectifs stratégiques et opérationnels qui se réfèrent à la commune en général. Les dispositions stratégiques de la ligne directrice ont un impact évident pour les dif-

férentes activités communales. Le rapport de gestion cite quelques indicateurs qui peuvent définir la direction communale. La classification fonctionnelle constitue un cadre clair pour les activités communales. Ainsi il est possible d'identifier les secteurs pour lesquels objectifs et indicateurs sont disponibles. Une approche systématique fait apparaître plus facilement des lacunes éventuelles.

L'analyse de la situation se fait par le biais d'un dialogue mené avec les responsables de l'administration communale ou du Conseil communal. Ceci permet de déterminer les informations qui auraient besoin d'une amélioration et de combler des lacunes existantes.

Rapports adaptés aux paliers de gestion

Le rapport de gestion doit correspondre aux besoins du palier de gestion auquel il s'adresse. Afin de répondre à ce besoin, des indicateurs synthétiques sont utilisés. L'exemple suivant montre la construction d'un indicateur synthétique pour le domaine des sports, du tourisme et de la culture (voir illustration 1). Les revenus de la piscine, du musée et de la salle communale «Kupferschmiede» servant des fins culturelles sont pondérés chacun par un tiers. Ce calcul est complété par une indexation des données. Ainsi les revenus du musée régional profitent d'une pondération stratégique plus forte comparée à une simple addition des montants enregistrés. L'indicateur synthétique est d'ordre qualitatif et il se présente sous forme d'indice avec année de base 2001 = 100 points. Notre cas montre que la régression des revenus de la piscine communale est largement compensée par l'évolution favorable de ceux du musée et de la salle communale.

Matthias Schnewlin a fait ses études en sciences économiques à l'Université de Berne. Il est conseiller indépendant des pouvoirs publics. Disposant d'une expérience approfondie des administrations publiques, il connaît particulièrement bien leurs finances et leurs systèmes de contrôle de gestion et d'organisation. Par mandat de la commune de Langnau en Emmental, il s'engage dans la promotion régionale, ce qui lui a donné l'occasion de réaliser une présence Internet trilingue.

L'appréciation stratégique générale est donc positive. Les revenus à la baisse de la piscine donnent lieu à quelques réflexions. Les responsables peuvent identifier le besoin d'action stratégique en temps utile, moyennant le dépouillement des résultats détaillés. Les mesures engagées déploieront leur effet, même avant que les résultats ultérieurs puissent menacer dans le pire des cas l'existence de la piscine communale.

Les résultats du tableau de bord

L'indicateur synthétique des constructions neuves signale une hausse des volumes bâtis. Il faut cependant tenir compte de l'amointrissement des zones à bâtir. On note une hausse continue du débit des déchets ménagers. L'année 2003 enregistre un volume très élevé situé au-delà de la tendance pluriannuelle.

L'indicateur synthétique relevant du domaine société + affaires sociales accuse la valeur la plus élevée pour 2004, la tendance signale des problèmes croissants. Les nuitées enregistrées dans la commune ne peuvent être influencées directement. L'indicateur fournit cependant des informations sur les perspectives touristiques et par-là sur l'essor économique local.

En raison de la pénurie de place, nous renonçons au commentaire détaillé du tableau de bord.

Avantages évidents même pour de petites communes

Pour beaucoup de collectivités, l'approche pragmatique des lignes directrices de la nouvelle gestion publique constitue la clé d'accès à leurs avantages. Le besoin d'action peut être décelé très tôt moyennant l'application du tableau de bord aux activités communales variées. C'est pourquoi l'établissement de cet instrument de gestion est profitable. Il offre des avantages évidents même pour de petites communes.

*Dr. ès sc. éc. Matthias Schnewlin
matthias.schnewlin@bluewin.ch*

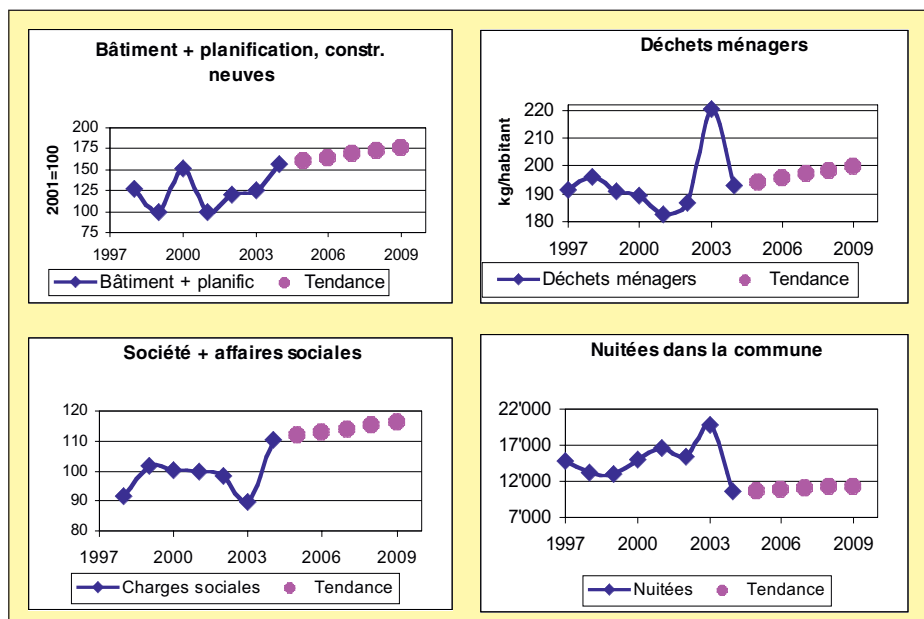


Illustration 2: Tableau de bord (extrait).