

# La méthode Broulis, ou le triomphe des économies budgétaires à petits pas

**Vaud** Le budget vaudois pour 2007, qui prévoit un excédent de 14 millions de francs, consacre une méthode de gestion nouvelle: nombreuses petites mesures, reprise en main de l'administration et négociations continues

Nicolas Dufour

Les petits pas. Pour évoquer la démarche de Pascal Broulis, qui présente un budget vaudois équilibré pour 2007, l'expression est sur toutes les lèvres. Le ministre radical recueille les fruits d'une politique par avancées modestes à l'échelle de l'Etat, mais démultipliées, rendue possible par une concorde inédite au sein du gouvernement. Pascal Broulis parle à l'envi d'un «travail d'équipe». Mais la méthode générale semble bien lui revenir.

A ses débuts, en 2002, le Conseil d'Etat instaure la «souveraineté» des budgets en cours d'année, afin d'adapter certaines dépenses à la situation. Les charges deviennent conformes à l'enveloppe votée par le Grand Conseil: «On a vite constaté les effets, une forte baisse des crédits supplémentaires», se souvient un député.

Après la publication du programme de législature, en mars 2003, des nouvelles alarmistes courent à propos du prochain exercice budgétaire. Au point que, à l'automne 2003, l'exécutif se met au vert, au château de Blavois, pour se sensibiliser aux questions financières avec le conseil du président de la Banque nationale, Jean-Pierre Roth.

Avec 385 millions de déficit, les comptes 2003 ont joué le rôle d'électrochoc. Les années 2004 à 2007 seront marquées par la mise en œuvre des fameux petits pas. Hérités la fusion de deux services immobiliers, il n'y a pas eu de concentrations massives.

La méthode? D'abord le coup de frein sur les principaux chapitres budgétaires, investissements et masse salariale. Au total, l'Etat aura fondu de plus de 300 postes. Ensuite, sept programmes économiques auront été menés, représentant plus de 800 mesures dont le gain va de 6000 francs à plusieurs millions. De l'abandon d'emplois postaux à la réévaluation des salaires des médecins-cadres du CHUV. S'y ajoutent d'habiles augmentations d'émoluments dans des secteurs spécialisés.

Surtout, l'Etat d'opère change. Avec cette entente qu'un chef de service qualifié de «mystérieuse», les sept magistrats reprennent le contrôle sur l'administration. Certes, à des degrés divers. Mais les conseillers notent que les deux socialistes ne sont pas les moins rigoureux. Au-delà des clivages partisans, c'est peut-être cette reconquête du politique qu'Anne-Catherine Lyon et Pierre-Yves Maillard partagent avec le patron des Finances. Et celui-ci les

ménage, parfois: fin 2003, lorsqu'il reprend à son service les contrôleurs de gestion que le précédent Conseil d'Etat avait disséminés dans tous les départements, il épargne les gros dicastères des socialistes. Ce manège du téléphone, y compris le dimanche, multiplie les contacts avec ses collègues, «de bilatéraux. Avec des frictions, mais sans que le collège craque, comme ce fut le cas durant les années 90».

**«C'est un marchand, qui sait très bien calculer jusqu'où il peut aller»**

Autre changement de pratique, les chefs de service se voient attribuer des enveloppes, avec une cible d'économies, une méthode vantée loin à la ronde, même si elle fait encore grincer des dents à l'intérieur. Ces montants sont négociés a priori et font l'objet de plusieurs revues. Un système que Francis Rindlin, chef du Service d'analyse et de gestion financières, qualifie de «contraignant mais sécurisant». Il faut se réapproprier le pouvoir de dire non, proclame Pascal Broulis. «Non, vraiment? Sa méthode est

parfois plus subtile – ou plus retorse, selon le point de vue. Des projets ne sont pas refusés, mais repoussés, multipliant des espoirs qui pourraient devenir autant de déceptions. «Certains projets ne sont que des modes», se défend l'intéressé. Le radical a réduit les frais de consultants extérieurs tout en imposant de suivre la procédure budgétaire à la loupe. Président de la Commission des finances, voulant lui-même être candidat, Armand Rod relève que «Pascal Broulis veut tout savoir, étudie chaque rubrique budgétaire et traque les hausses non justifiées».

Il a un immense talent pour se montrer intransigeant, dit Dominique Kohli, président des libéraux, qui furent pourtant excédés par cette tactique du «un coup à gauche, un coup à droite». Le président du Parti radical, Claude-Audré Fardel, décrit le chef des Finances comme «un marchand, qui sait très bien calculer jusqu'où il peut aller sans provoquer de ruptures. Même plus réservée, la présidente des socialistes, Justine Aubert, reconnaît que «de canton à des méthodes de gestion beaucoup plus efficaces que durant les deux dernières décennies».

Échec à aussi été au rendez-vous. Avec des hausses d'impôts demandées à titre de symétrie des sacrifices, le Conseil d'Etat s'est opposé

aux libéraux, que le peuple a suivis en avril 2005. Aujourd'hui, Pascal Broulis semble peu égrainé. Les bonnes recettes fiscales lui ont offert l'équilibre.

**Les communes éparpillées**

Parti à hauteur de 100 millions de francs, l'effort envisagé de la part des communes a été réduit à presque zéro, leurs relations avec l'Etat demeurant tendues. Mais leur participation à la facture sociale, passée de 33% à 50% dès 2004, apporte désormais des ressources qui participent à l'embellissement du budget. A titre de nouvelle mesure, huit modestes millions ont été ponctionnés sur les communes, pour l'entretien des routes. «Tout le monde a contribué», se vante Pascal Broulis.

La tension monte pourtant d'un cran chez les représentants du personnel. La Fédération des sociétés de fonctionnaires, qui avait signé des mesures d'austérité en 2004, hausse le ton. Une syndicaliste parle d'une politique menée au mépris des employés. Pascal Broulis réplique en assurant que la masse salariale augmentera de 2% l'année prochaine, et que l'Etat recrée des emplois dans les projets du budget 2007, en particulier dans les crèches et les tribunaux. Un coup pas-ci, un coup par-là.