

Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 31 (1994)
Heft: 1170

Artikel: Pour une réforme du service public. Partie 6, Et si l'on s'intéressait un peu aux résultats?
Autor: Delley, Jean-Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1009442>

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: 18.04.2026

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

6.

Et si l'on s'intéressait un peu aux résultats ?

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

PAS SIMPLE

La mesure des performances n'est pas une opération simple. Elle pose de nombreux problèmes techniques et provoque initialement mécontentement et rejet. Ce qui conduit à l'amélioration du système de mesure. Toutes les administrations qui en ont fait l'expérience admettent qu'une mesure même grossière est préférable à l'absence de mesure: le système est perfectible.

(jd) Au terme de l'épisode précédent (DP n° 1169), les lecteurs, les lectrices, se sont peut-être inquiétés du pouvoir accru d'une administration libérée de certaines contraintes réglementaires et budgétaires classiques. Cette administration ne va-t-elle pas se soustraire au contrôle de l'autorité politique ? Ce risque existe si la nature des contrôles effectués ne change pas. Un premier exemple.

Il y a déjà plusieurs années, le Département de la prévoyance sociale de l'Illinois a décidé de réexaminer les modalités de remboursement des frais de pension des personnes âgées aux institutions spécialisées. Le système alors en vigueur reposait sur une logique simple: montant du remboursement proportionnel à la quantité de soins nécessaires au patient. Un système qui en réalité contrecarrait le double objectif de favoriser l'indépendance des personnes âgées et de réduire les coûts de la prise en charge. En payant plus pour les patients alités, l'administration incitait les établissements à multiplier les soins et à prolonger la durée du séjour au-delà du temps nécessaire. Cet effet, pervers parce qu'il reflète tout le contraire des intentions affichées, est typique d'une action publique définie par les moyens engagés et non pas par les résultats obtenus. Sur la base de cette constatation, le Département de la prévoyance sociale a modifié les règles du subventionnement. Il a élaboré une série de critères — dont notamment la satisfaction du patient — pour mesurer les performances des établissements. Ces derniers sont régulièrement visités et notés par les responsables de l'aide sociale et le taux de remboursement dépend de la cotation obtenue — et ces cotations sont publiées. Les maisons de convalescence de l'Illinois sont maintenant en situation de concurrence pour acquérir une clientèle et cette dernière, sans qu'il lui en coûte un sou de plus, peut faire son choix en fonction du critère de qualité.

L'échec récompensé

Cette manière de faire reste pourtant l'exception. L'administration gère encore ses ressources en fonction des problèmes exprimés quantitativement et non des résultats observés. Les crédits accordés dépendent du nombre de cas sociaux, de salariés à recycler, de la croissance de la criminalité, et non pas du taux de réinsertion, des emplois trouvés, de l'amélioration de la sécurité publique. En fait moins bons sont les résultats obtenus et plus les services administratifs spécialisés ou les agences privées reçoivent de moyens financiers: le budget de la police augmente

avec le taux de criminalité, celui des agences de recyclage avec le nombre des demandeurs de formation. Personne ne s'inquiète des résultats atteints, la dotation budgétaire récompense l'échec plus que le succès.

Cette méconnaissance des effets de l'action publique explique que l'autorité politique en est réduite à rémunérer ses salariés en fonction de leur ancienneté, de leur position hiérarchique, de l'importance du budget et des effectifs qu'ils gèrent. Et dès lors il n'est pas étonnant que les fonctionnaires pensent en priorité à protéger leur territoire, à augmenter leur budget et les effectifs de leur service, bref à asseoir leur autorité.

Ce relatif désintérêt pour les résultats obtenus s'explique par des raisons historiques. Il y a quelques années encore, les tâches dévolues à l'Etat étaient simples et la qualité de leur exécution visible pour chaque usager: rien de plus facile que d'apprécier si la levée des ordures, la distribution de l'eau ou la construction d'une route est satisfaisante. Par ailleurs la mesure des performances se heurtait à des difficultés techniques, par exemple l'absence de moyens informatiques. Mais la raison principale réside dans la nature spécifique du succès politique: c'est d'abord l'image que les élus réussissent à donner d'eux-mêmes qui assure une réélection et non pas le succès objectif de leur action.

De nouvelles exigences

Aujourd'hui la situation a changé: la grande variété et la nature des prestations fournies par l'Etat ne permet pas toujours d'en apprécier au premier coup d'œil la qualité et l'efficacité; il est maintenant possible de traiter une grande quantité d'informations rapidement et à moindre coût; et surtout les contribuables rechignent de plus en plus face aux augmentations d'impôts et de taxes s'ils ne voient pas s'améliorer les prestations publiques. Le citoyen-contribuable est devenu plus critique, plus attentif au rapport qualité-prix des services publics.

La mesure des performances oblige les administrations à clarifier leurs objectifs et à redéfinir les problèmes dont elles ont la charge. En l'absence d'une vision claire des résultats atteints, les autorités politiques ont bien de la peine à distinguer les programmes qui ont du succès de ceux qui ne répondent pas aux buts visés. Lorsqu'elles décident d'augmenter l'effort financier dans un secteur, elles ignorent souvent comment affecter efficacement les ressources nouvelles, et quand elles réduisent le budget, elles le font sans distinguer l'essentiel de l'accessoire. ■