

<b>Zeitschrift:</b>	Domaine public
<b>Herausgeber:</b>	Domaine public
<b>Band:</b>	31 (1994)
<b>Heft:</b>	(1)
 <b>Artikel:</b>	Quand l'esprit d'entreprise vient à l'Etat : pour une réforme du service public
<b>Autor:</b>	Delley, Jean-Daniel / Imhof, Pierre
<b>Kapitel:</b>	2: Le pouvoir aux usagers
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1009545">https://doi.org/10.5169/seals-1009545</a>

### **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:** 16.01.2026

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

## 2.

# Le pouvoir aux usagers

« **T**ROP SOUVENT nous mettons sur pied des programmes destinés à une clientèle plutôt que nous donnons du pouvoir à des communautés de citoyens». Cet aveu de George Latimer, ancien maire de Saint-Paul dans le Minnesota, traduit le penchant des administrations à considérer les bénéficiaires de prestations comme des personnes dépendantes, en manque d'un bien ou d'un service, et qui attendent qu'on leur vienne en aide, et non comme des citoyens adultes capables de comprendre leurs problèmes et d'agir pour les résoudre. Une attitude qui ne fait que renforcer la passivité des usagers.

La prise en charge progressive par l'Etat de toute une série d'activités autrefois assumées par la famille, le voisinage et les associations volontaires n'est pas un phénomène propre aux Etats-Unis. Il résulte historiquement de l'industrialisation des sociétés qui a distendu les liens communautaires et intergénérations, créant ainsi le besoin de services professionnels publics dans les domaines tels que la santé,

l'instruction, le social. Il ne s'agit pas de faire dans la nostalgie d'un passé idéalisé: cette évolution s'est révélée positive dans la mesure où elle a libéré les individus du contrôle pesant des communautés naturelles au profit de prestations plus étendues, plus fiables, délivrées par une administration garantissant à la fois neutralité et professionnalisme.

Mais en contrepartie les bénéficiaires ont perdu du pouvoir, celui de définir eux-mêmes leurs besoins et de participer activement à leur satisfaction: Aux Etats-Unis, les premières réactions à cet état de fait apparaissent au début des années 60, contre les projets de rénovation urbaine conçus de manière bureaucratique par les planificateurs municipaux. Puis les minorités exigent de contrôler les programmes sociaux imaginés par les démocrates pour réaliser la «grande société». Le mouvement n'ira qu'en s'amplifiant, touchant non seulement les services publics tels que par exemple le logement et la santé mais aussi la consommation: en clair il s'agit pour les usagers de se réapproprier un con-

trôle sur leur vie quotidienne, contrôle qu'ils ont perdu au profit des grandes entreprises, des syndicats et des administrations publiques. C'est de cette époque que datent les législations expérimentales, le droit à l'information détenue par les administrations, la revendication de connaître et de comprendre les lois. Les autorités ont peu à peu répondu à ces demandes par des politiques orientées vers la communauté (*community-oriented policies*), c'est-à-dire contrôlées et même parfois gérées par les usagers.

Ainsi à Chicago, chaque école publique est dirigée par un conseil où siègent six représentants des parents désignés par ces derniers, deux membres de la communauté élus par les habitants, deux enseignants délégués par leurs pairs et le directeur. Ce dernier est nommé par le conseil

pour une période de quatre ans sur une base contractuelle. Le conseil élabore un plan de développement de l'établissement et prépare le budget. Une année après l'introduction de cette réforme, la majorité de parents (81%) et des enseignants (62%) estimaient que leur école fonctionnait mieux qu'auparavant, aussi bien du point de vue de la sécurité et de la discipline que des équipements et du programme.

De telles expériences ont bien sûr suscité craintes et critiques: cette réappropriation du pouvoir des usagers est concevable pour la classe moyenne des banlieues, mais illusoire dès lors qu'il s'agit de pauvres et d'illettrés; laissons les professionnels faire leur travail. Or la participation à la désignation des représentants aux conseils d'école s'est révélée significativement plus élevée dans les

---

## Apprendre à la maison

Bill Clinton, alors gouverneur de l'Arkansas, a introduit un programme d'instruction préscolaire à domicile (Hippy) imaginé en Israël. Chaque jour durant 20 minutes, 2400 mères enseignent à leur enfant les rudiments de la lecture et de l'écriture; elles reçoivent chaque semaine la visite d'un instructeur de Hippy qui prépare avec elles le travail de la semaine suivante. En une année la proportion des enfants dont le niveau de connaissance est égal ou supérieur à la moyenne nationale a passé de 6% à 74%.

Dans le Massachusetts, les centres de recyclage et de conseil aux chômeurs sont gérés par d'anciens chômeurs.

A San Francisco des agences communautaires offrent un service de médiation pour régler les conflits de voisinage, animé par des volontaires dont un tiers sont d'anciens usagers. Actuellement ces agences règlent plus de cas que les tribunaux de la ville.

---

## Quand la prise en compte des besoins permet de réaliser des économies

A Genève, dès la rentrée scolaire de 1995, l'Economat cantonal livrera les fournitures scolaires en fonction des commandes des institutrices et des instituteurs, dans le cadre d'une enveloppe budgétaire attribuée à chaque classe. Jusqu'à présent, c'est une commission qui décidait des besoins en matériel des écoles.

Ainsi, chaque enseignant pourra librement affecter sa dotation budgétaire selon ses besoins particuliers. Cette distribution à la carte, introduite à titre expérimental en 1991 dans un nombre limité d'écoles, permettra de réaliser une économie d'environ 120 000 francs, soit 6% des dépenses de fournitures scolaires du degré primaire.

quartiers pauvres et le taux de satisfaction y est important.

Certes le succès d'une expérience telle que celle de Kenilworth (lire ci-dessous) repose sur le dynamisme et le charisme d'une personnalité exceptionnelle, Kimi Gray, une mère de cinq enfants, divorcée, à l'assistance, qui a su redonner confiance à tout un quartier. Mais pour que de telles personnalités émergent, encore faut-il des conditions favorables, à savoir que les

autorités acceptent de donner du pouvoir aux intéressés, leur laisse l'autonomie nécessaire à la prise en charge de leurs problèmes. D'ailleurs à la suite de cette expérience le ministère fédéral du logement a modifié la législation sur le logement social sur la base des observations de plusieurs dirigeants d'associations d'habitants: droit de gestion reconnu aux associations de résidents, priorité pour l'obtention de subventions de rénovation,

---

## Kenilworth-Parkside, un quartier autogéré de Washington

Un quartier noir de logements sociaux, la rue principale livrée au trafic de drogue, pas de chauffage ni d'eau chaude des mois durant, des immeubles en état de dégradation avancée, infestés par les rats parce que les ordures ne sont pas enlevées régulièrement.

En 1982, le maire accepte à contrecœur de concéder la gestion des immeubles aux habitants. Ces derniers rédigent leur règlement: «Ainsi nous pouvons l'appliquer parce que nous comprenons ce que nous avons écrit !»

L'association des habitants forme certains de ses membres à la gestion et à l'entretien du parc immobilier. Elle se réunit chaque mois en assemblée générale. Le dimanche des cours sont offerts pour tenir le ménage, établir un budget, réparer son appartement. L'association crée un programme d'aide scolaire pour les enfants dont les mères travaillent à plein temps, organise des cours pour adultes désireux d'entreprendre des études secondaires, passe contrat avec un médecin et un dentiste pour assurer des soins à temps partiel, ouvre un service de l'emploi pour aider les habitants à trouver une formation complémentaire et un travail, crée ses propres entreprises pour développer l'emploi au sein de la communauté: un atelier de réparation de portes

et fenêtres, un service de ramassage des ordures, un magasin d'alimentation, deux salons-lavoirs, un salon de coiffure, une boutique d'habillement, un service de repas, une entreprise de construction pour la rénovation des appartements inoccupés... Tous les employés sont des habitants du quartier et chaque entreprise a l'obligation d'embaucher des jeunes pour qu'ils se forment.

En 1982, moins de la moitié des locataires payaient leur loyer. En 1987 ils sont plus de 75% à le faire: l'association fait du porte-à-porte, expliquant que sans rentrées d'argent il n'y a pas de rénovation, établissant des plans de remboursement pour les locataires financièrement en difficulté. Le commerce de la drogue est attaqué de front par les résidents: collaboration avec la police, autrefois en butte à l'hostilité du quartier, manifestations dans les rues, congé signifié aux locataires dont l'appartement sert au trafic. Le quartier de Kenilworth a bénéficié d'une rénovation complète grâce à un programme municipal. En 1990 les habitants rachètent leur logement pour la somme symbolique de un dollar. Cette communauté de 3000 personnes, autrefois pour la plupart à l'assistance, est aujourd'hui constituée de propriétaires dont la majorité travaillent.

droit de rachat des logements après trois ans de gestion réussie, budget spécial pour la formation des résidents à la gestion de leur quartier.

Un contrôle accru des usagers dans les domaines qui affectent très directement leur vie quotidienne (logement, école, sécurité, aménagement local, etc) ne signifie pas pour autant que les pouvoirs publics abandonnent toute responsabilité et se déchargent à bon compte de leurs tâches sur les usagers. S'ils renoncent à fournir directement toute une série de prestations, ils ne doivent pas moins veiller à ce que les besoins sociaux soient satisfaits, par exemple en simplifiant les procédures donnant droit aux subventions, en facilitant l'obtention de crédits, en fournissant assistance technique et for-

mation indispensables à l'autonomisation des usagers.

Dans de nombreux exemples présentés par Osborne et Gaebler, les collectivités publiques ont pu réaliser des économies. Mais les auteurs constatent surtout une amélioration de la qualité des prestations et une satisfaction accrue des usagers. Parce que les usagers et leurs organisations sont plus proches des besoins des gens, comprennent mieux leurs problèmes et sont plus souples et innovateurs que les administrations. Parce qu'ils cherchent à résoudre des problèmes plutôt qu'à simplement fournir des prestations. Parce qu'ils ne se limitent pas à pallier les déficiences des bénéficiaires de prestations mais valorisent leurs compétences propres.