

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 42 (2005)  
**Heft:** 1669

**Artikel:** Finances publiques : ces comptables qui étouffent la politique  
**Autor:** Delley, Jean-Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1013750>

### **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:** 29.04.2026

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

# Ces comptables qui étouffent la politique

**La bonne gestion de l'Etat exige un dessein politique qui doit se traduire en choix budgétaires clairs. Loin du jeu d'épiciers auquel on assiste chaque année au Parlement.**

Deux programmes d'allégement budgétaire, 2003 et 2004, ont considérablement diminué les possibilités d'économies. Alors que le projet de budget 2006 du Conseil fédéral prévoit un déficit de 680 millions, conforme au plan de redressement des finances, les commissions parlementaires croient pouvoir faire mieux. Un espoir déçu, puisque les commissaires du Conseil des Etats n'ont trouvé que 78 millions d'économies supplémentaires et ceux du National 152 millions, dont 70 dans le domaine de l'asile, suggérés d'ailleurs par le matamore qui dirige le Département de justice et police. L'obsession de l'équilibre financier érigé en absolu aveugle les esprits parlementaires: on

coupe ici et là au gré des humeurs, sans se soucier des effets induits; on procède par réductions punitives, par exemple au détriment des départements «socialistes» des affaires étrangères et de l'environnement.

## Compilation illisible

Historiquement, l'institution parlementaire s'est définitivement affirmée lorsqu'elle a imposé au monarque l'obligation de présenter un budget. En adoptant cet acte, les députés canalisent et contrôlent l'activité gouvernementale. Ils libèrent par là même les moyens nécessaires à l'application des lois qu'ils ont votées. Mais aujourd'hui le budget est devenu une compilation illisible de chiffres. Il ne reflète pas les activités de l'Etat et ne

permet pas d'en influencer vraiment les orientations. Composé de centaines de lignes qui, pour chaque service, spécifient les dépenses autorisées (subventions, matériel, personnel), le budget ne dit rien des prestations attendues en contrepartie des moyens financiers alloués et des objectifs visés. Les députés ne disposent pas des informations qui mettraient en relation moyens (inputs) et résultats attendus (outputs). Dès lors ils opèrent à l'aveuglette, préoccupés par le seul souci de réduire les dépenses, au risque même de mettre en péril la mise en œuvre de législations qu'ils ont pourtant approuvées. Quand les comptables font la loi, la politique - à savoir l'établissement des priorités collectives

et la fourniture des moyens de les réaliser - se meurt.

Plusieurs pays et des collectivités cantonales et communales ont compris que cet exercice comptable ne satisfait plus aux exigences d'un débat politique et démocratique. Ils ont fait le choix d'un processus d'élaboration budgétaire qui permet à la fois d'opérer des choix et de contrôler leur réalisation. Bref, un budget qui restaure la plénitude des fonctions parlementaires. Choisir et contrôler implique que soient identifiés les prestations à fournir et leurs coûts, les objectifs à atteindre et les résultats obtenus.

Ce type de budget, basé sur les prestations et leurs coûts et non plus sur les seules dépenses, implique de profondes modifications dans la manière de travailler de l'administration. Les services ou offices au bénéfice d'une enveloppe budgétaire disposeront d'une certaine autonomie de gestion. Non pas pour dépenser à leur guise, mais pour affecter les moyens disponibles de manière à optimiser leur action. Car cette action ne sera plus seulement jugée selon la quantité de travail produit, mais sur les résultats atteints - le nombre de kilomètres de rues nettoyées et la propreté de ces rues, pour prendre un exemple trivial. Dès lors gouvernement et Parlement disposeront des informations nécessaires à une prise de décision budgétaire en connaissance de cause: au choix d'une réduction ou d'une augmentation du crédit consacré à la voirie devra correspondre un choix quant aux objectifs de propreté visés. *jd*

## Un exemple de budget politique

Lancée par Michel Rocard, alors premier ministre, la réforme budgétaire française a été mise en place progressivement par tous les gouvernements suivants, de gauche comme de droite. Elle déploiera tous ses effets le 1<sup>er</sup> janvier prochain avec l'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finance. Désormais le budget est découpé en 34 missions - ville et logement, travail, santé, solidarité et intégration, sécurité, - qui déclinent les grandes politiques de l'Etat, et non plus selon les ministères. Ces missions sont concrétisées par 133 programmes qui établissent les moyens attribués à un ministère pour la conduite d'une politique. Enfin 580 actions définissent les moyens et modes d'action des acteurs d'un programme; elles décrivent le contenu d'un programme et regroupent les crédits à même finalité. Ce budget accroît la lisibilité de l'action publique aussi bien pour les députés que pour les agents publics et les contribuables. Il met en lumière les choix politiques, camouflés par la technique budgétaire classique. Par le biais des enveloppes budgétaires, il permet à l'administration de gérer les moyens à disposition de manière plus efficace. Ainsi une direction régionale des affaires sanitaires et sociales pourra, si l'hiver est peu rigoureux, transférer des crédits prévus pour le plan hivernal à la lutte contre l'illettrisme. Cette marge d'autonomie favorise une affectation optimale des ressources dans la perspective des objectifs fixés à la politique en faveur de l'inclusion sociale. Au moment de voter le budget, les parlementaires disposeront d'informations sur les résultats des politiques et sur le coût des actions entreprises. Ce mode de faire n'évacue pas les conflits politiques; il rend plus transparentes les raisons et les conséquences des choix effectués. *jd*

Dossier complet sur notre site [www.domainepublic.ch](http://www.domainepublic.ch) (numéro en ligne)