



DR

Henri Pérouze

henri@perouze.fr

www.perouze.fr

LA QUALITÉ DU MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE ?

La performance publique n'est pas qu'une notion comptable, contrairement à ce que laissent croire les promoteurs de la RGPP. Seule une réelle recherche de la meilleure réponse possible aux finalités de l'action publique permettra de relever le défi.

Sous ce titre, l'association Rhône-Alpes Qualité publique organisait en novembre un colloque à Lyon. Ce club de mutualisation des bonnes pratiques des services publics a permis une nouvelle fois de partager les approches mais aussi de mettre en question chacun des termes de l'énoncé. Le délégué régional de l'Afnor résumait tout d'abord le panorama actuel des démarches qualité en situant la diversité des objectifs poursuivis, les différents niveaux d'engagement requis et les limites de chacune avec des exemples concrets. Les auditeurs pouvaient ainsi mesurer l'écart entre la recherche d'un label sur une prestation (type Label Marianne) jusqu'à la certification par tierce partie avec la norme ISO 9001.

Mesurer la performance publique

Un universitaire ayant exercé des mandats d'élu a permis de s'interroger sur la notion de performance publique, expression qui recouvre des interprétations très différentes selon que l'on se réfère à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen ou du nouveau management public¹ imposée par la RGPP !

Dans le premier cas, la mesure de la performance publique répond à un impératif démocratique comme l'indique l'article 15 : « *La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ». C'était encore l'esprit de la loi² votée avec un large consensus pour permettre à la représentation nationale de choisir la répartition de la dépense publique et de contrôler son utilisation dans une logique de pilotage de la performance. De nombreuses collectivités ont déjà mis en place volontairement un système de gestion de ce type basée davantage sur une logique de résultats que sur la traditionnelle logique de moyennes.

La deuxième interprétation révèle une dérive comptable qui astreint les services publics à déployer beaucoup d'énergie dans la production d'indicateurs de mesure dont très peu permettent d'évaluer réellement la qualité du service rendu et l'impact environnemental... À titre d'exemple, le médiateur de la République³ déplorait récemment la déshumanisation de l'accueil de services publics modernisés seulement par les nouvelles technologies...

Vers l'auto-évaluation

De quelle performance parlons-nous ? D'une recherche de la meilleure réponse possible aux finalités de l'action publique ou de la volonté électorale d'afficher une réduction des prélèvements sociaux ? Dans le contexte général des difficultés économiques et dans la perspective d'une perte de contrôle de la fiscalité locale, ces interrogations sont cruciales pour toutes les collectivités. Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques⁴ constitue alors un outil précieux pour analyser la performance publique simultanément sous les aspects de l'usager, du personnel, de l'organisation, du contribuable, et de la société en général.

Comme dans les controverses scientifiques aujourd'hui, l'enjeu du débat exige l'implication de l'ensemble des parties prenantes. En ce début d'année 2011 et à l'heure de la préparation du bilan de mi-mandat, voilà un formidable défi que chaque manager peut engager dès aujourd'hui dans son périmètre de responsabilité. ■

1. Cf. « Pour en finir avec le « Nouveau management public » », *La Lettre du cadre territorial* n° 408, 1^{er} octobre 2010.

2. LOLF : Loi organique relative aux lois de finance du 1^{er} août 2001.

3. Jean-Paul Delevoye in n° 59 septembre 2010 « *Journal du Médiateur de la République* ».

4. CAF Common Assessment Framework, 2006.