

# ENAP

École nationale  
d'administration  
publique



## Reddition de compte en intervention de proximité : comment dépasser la mesure et (re)trouver le sens?

Gérard Divay, professeur associé à l'ENAP

Paru dans A+, le carrefour des acteurs publics, vol. 8, no 1, juillet 2021

*Texte tiré de la communication de Gérard Divay lors de l'atelier 445 : Reddition de compte en intervention de proximité : comment dépasser la mesure et (re)trouver le sens, présenté dans le cadre du panel [Les enjeux dans les professions liées à l'intervention collective et leur reddition de compte](#).*

L'atelier 445 du Congrès de l'Acfas 2021 sur la *Reddition de compte en intervention de proximité* posait la question suivante : *comment dépasser la mesure et (re)trouver le sens?* Ma communication a donné une réponse synthétique et concise à cette question : en amenant l'État à retrouver le sens de la mesure.

La mesure a deux fonctions : contrôler le travail effectué (souvent de manière réductrice la quantité des tâches assignées et réalisées, le nombre d'opérations, d'interventions ou de projets ou d'actes) et apprécier les résultats sur la finalité. La finalité n'est pas dans les actes, mais dans ce qu'ils font advenir dans le développement des capacités des personnes et dans la vitalité de la communauté. Et la finalité devrait normalement avoir primauté par rapport aux opérations.

Il existe de multiples freins systémiques à la valorisation du travail de proximité et à la mesure de ses résultats, qui peuvent être regroupés sous quatre grandes rubriques : une culture de management public atrophiée par un paradigme implicite de production de biens et services privés, une centralisation de l'État délétère pour la santé des communautés, un déni de la coproduction de la qualité des services et des milieux de vie et les difficultés réelles de compréhension et de mesure de l'évolution des milieux locaux de vie. Plus fondamentalement, le travail de proximité est dissonant dans la culture publique actuelle; il a deux objectifs contradictoires : certes, faciliter l'accès aux services pour toutes les personnes qui en ont besoin, mais ultimement réduire les besoins de certains services par le développement des personnes et des communautés. Et ce deuxième objectif ne soulève guère d'enthousiasme chez certains managers.

La communication a suggéré quelques pistes pour mieux apprécier (à la fois mesurer et valoriser) ce que le travail de proximité fait advenir : instaurer un dialogue constant entre tous les travailleurs de proximité dans un milieu (quelle que soit leur institution d'attache : CLSC, école, service de police, service de loisirs et vie communautaire, etc.), partager toutes les statistiques sur la situation locale détenues par différents organismes (des quartiers et pas seulement des villes intelligentes), impliquer les citoyens sous diverses modalités (pas seulement les « consultations »), faire des travailleurs de proximité des acteurs clés dans le développement de l'intelligence collective locale. Ces pistes n'ont des chances d'être opérationnalisées que si l'essence même du travail de proximité est pleinement reconnue et valorisée : assurer une présence humaine, attentive, observatrice et bienveillante, dans chaque milieu de vie.

En conclusion, dans une gestion par résultats, authentique, la reddition de comptes sur le travail de proximité s'accompagnerait d'un bilan des accomplissements collectifs.

## NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2021

QUÉBEC

+

MONTRÉAL

+

OUTAOUAIS

+

SAGUENAY

+

TROIS-RIVIÈRES

