



**HAL**  
open science

## Les modèles de gestion de la performance publique à l'échelle européenne

Arnaud Bilek, David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey

► **To cite this version:**

Arnaud Bilek, David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey. Les modèles de gestion de la performance publique à l'échelle européenne. Colloque International de l'UDITE (Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe,, 2010, Strasbourg, France. hal-01881842

**HAL Id: hal-01881842**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-01881842>**

Submitted on 21 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Arnaud BILEK**

*Docteur en sciences de gestion*

**David CARASSUS**

*Maître de conférences en sciences de gestion*

*Habilité à diriger des recherches*

**Christophe FAVOREU**

*Professeur*

*Docteur en sciences de gestion*

**Damien GARDEY**

*Doctorant en sciences de gestion*



**UNION DES DIRIGEANTS  
TERRITORIAUX DE L'EUROPE**

**Strasbourg – vendredi 29 octobre 2010**

**12h – Séance plénière : Les modèles de  
gestion de la performance publique à  
l'échelle européenne**

# Problématique



UDITE UNION DES DIRIGEANTS  
TERRITORIAUX DE L'EUROPE

⇒ **Existe-t-il un ou plusieurs modèles de gestion de la performance publique locale à l'échelle internationale**



UNIVERSITÉ  
DE PAU ET DES  
PAYS DE L'ADOUR

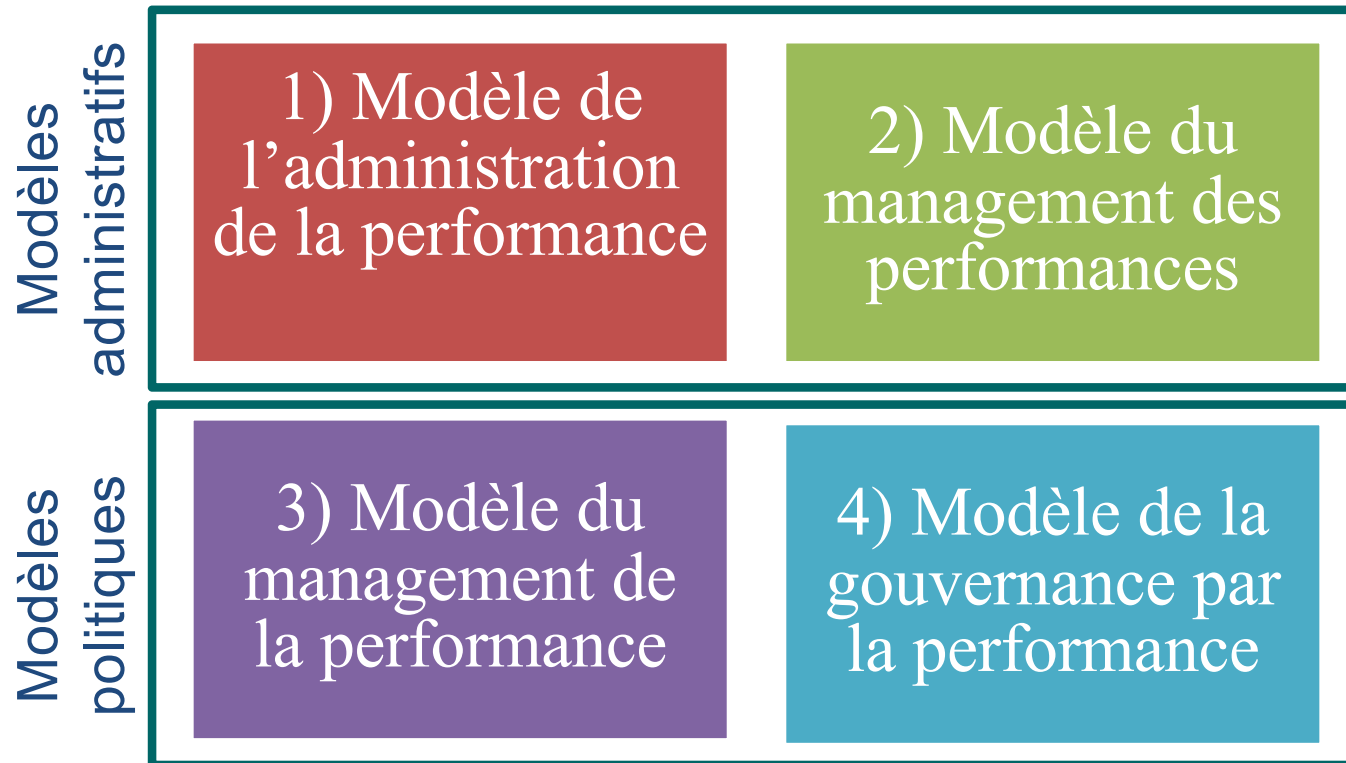
# Sommaire

- I. **La caractérisation théorique de la gestion publique locale par la performance**
- II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance



# I. La caractérisation théorique de la gestion publique par la performance

## Bouckaert et Halligan (2008) : les 4 modèles de management de la performance



Qualification des modèles selon les critères de la mesure, de l'agrégation et de l'usage

# I.1 Le modèle de l'administration de la performance



1- Mesure				
Type de système de mesure	Conception du système de mesure	Périmètre de la mesure	Profondeur de la mesure	Dimensions spécifiques de la mesure
Mécaniste et fermé	Conception ad hoc par des membres de l'organisation	Limité : efficacité et productivité ; intrants, activités, extrants	Micro	La qualité est considérée comme une constante

2- Agrégation	
Niveau d'incorporation	Degré d'incorporation
Statique	Déconnecté, isolé

3- Usage				
Général	Objectif du reporting	Apprentissage par l'usage (standards)	Redevabilité de la performance	Valeur ajoutée potentielle de
Limité et technique	Hiérarchie interne	Apprentissage en boucle simple	Administrative	Limitée



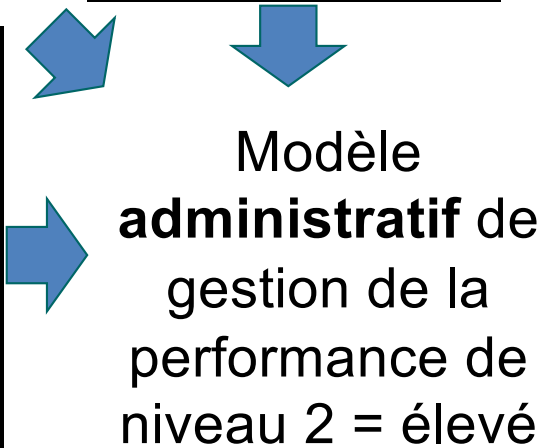
# I.2 Le modèle du management des performances



1- Mesure				
Type de système de mesure	Conception du système de mesure	Périmètre de la mesure	Profondeur de la mesure	Dimensions spécifiques de la mesure
Interactif en interne, fermé	Organisé par fonction managériales : fixation de standards par le personnel et des consultants	Concentré sur l'organisation : économie, efficacité et efficacité	Micro et méso	La qualité requiert une attention spécifique

2- Agrégation	
Niveau d'incorporation	Degré d'incorporation
Comparativement statique	Connecté par fonction managériale, pas consolidé

3- Usage				
Général	Objectif du reporting	Apprentissage par l'usage (standards)	Redevabilité de la performance	Valeur ajoutée potentielle de la performance
Cycle politiques et managériaux déconnectés	Fonctions managériales internes	Boucles simples, boucle doubles déconnectées	Managériale	Améliorations spécifiques





# I.3 Le modèle du management de la performance



1- Mesure				
Type de système de mesure	Conception du système de mesure	Périmètre de la mesure	Profondeur de la mesure	Dimensions spécifiques de la mesure
Interactif en interne, ouvert	Importation de modèles standards (benchmarking) par le personnel et des consultants	Ouvert sur l'organisation et la politique publique : économie, efficacité et efficacité ; intrants, activités, extrants, effets	Micro et méso	L'intérêt pour la qualité est intégré dans le système de mesure

2- Agrégation	
Niveau d'incorporation	Degré d'incorporation
Dynamique	Consolidation interne

3- Usage				
Général	Objectif du reporting	Apprentissage par l'usage (standards)	Redevabilité de la performance	Valeur ajoutée potentielle de la performance
Cycles politiques et managériaux intégrés	Managérial en interne, politique à l'extérieur	Boucles simples, boucles doubles intégrées	Managériale et politique	Améliorations transversales

**Modèle politique de gestion de la performance de niveau 1 = faible**

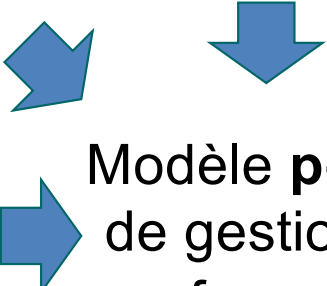


# I.4 Le modèle de la gouvernance par la performance

1- Mesure				
Type de système de mesure	Conception du système de mesure	Périmètre de la mesure	Profondeur de la mesure	Dimensions spécifiques de la mesure
Interactivité interne et externe	Conception conjointe par les parties prenantes, le personnel et les consultants	Ensemble du périmètre : économie, efficacité et confiance ; intrants, activités, extrants, effets, confiance	Micro, méso, macro	La qualité est systématiquement intégrée

2- Agrégation	
Niveau d'incorporation	Degré d'incorporation
Très dynamique	Consolidation externe

3- Usage				
Général	Objectif du reporting	Apprentissage par l'usage (standards)	Redevabilité de la performance	Valeur ajoutée potentielle de la performance
Sociétal	Managérial, politique et sociétal	Boucles simples, doubles et méta-apprentissage	Managérial, politique et sociétal	Systémique


**Modèle politique de gestion de la performance de niveau 2 = élevé**

# Sommaire

- I. La caractérisation théorique de la gestion publique locale par la performance
- II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance**

## II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance

### II.1 Les exemples anglo-saxons et nordiques

- Des pratiques « anciennes » (1970/80)
- Un niveau d'intégration fort (sur les plans institutionnels, culturel, relationnel et légal)
- Des enjeux variés interne et externe : de l'amélioration du pilotage et de la transparence à la détermination des financements locaux
- Des démarches variables : bottom-up / top-down, empirique / standardisée
- Des outils différents mis en œuvre (de pilotage et de communication)



## II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance

### II.1 Les exemples anglo-saxons et nordiques

- Des acteurs divers au cœur de la démarche : citoyens, élus, Etat, fonctionnaires territoriaux
- Des évaluateurs internes et externes
- Des impacts plus ou moins forts : de l'amélioration continue des politiques locales à la remise en cause profonde des politiques publiques

## II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance

### II.2 L'exemple français

- Des pratiques « nouvelles » (2000/10)
- Un niveau d'intégration faible (sur les plans culturel, relationnel et légal)
- Un enjeu interne unique : l'amélioration du pilotage et de l'aide à la décision
- Des démarches plus stables : bottom-up et empirique
- Des dispositifs internes



## II. La caractérisation empirique de la gestion publique par la performance

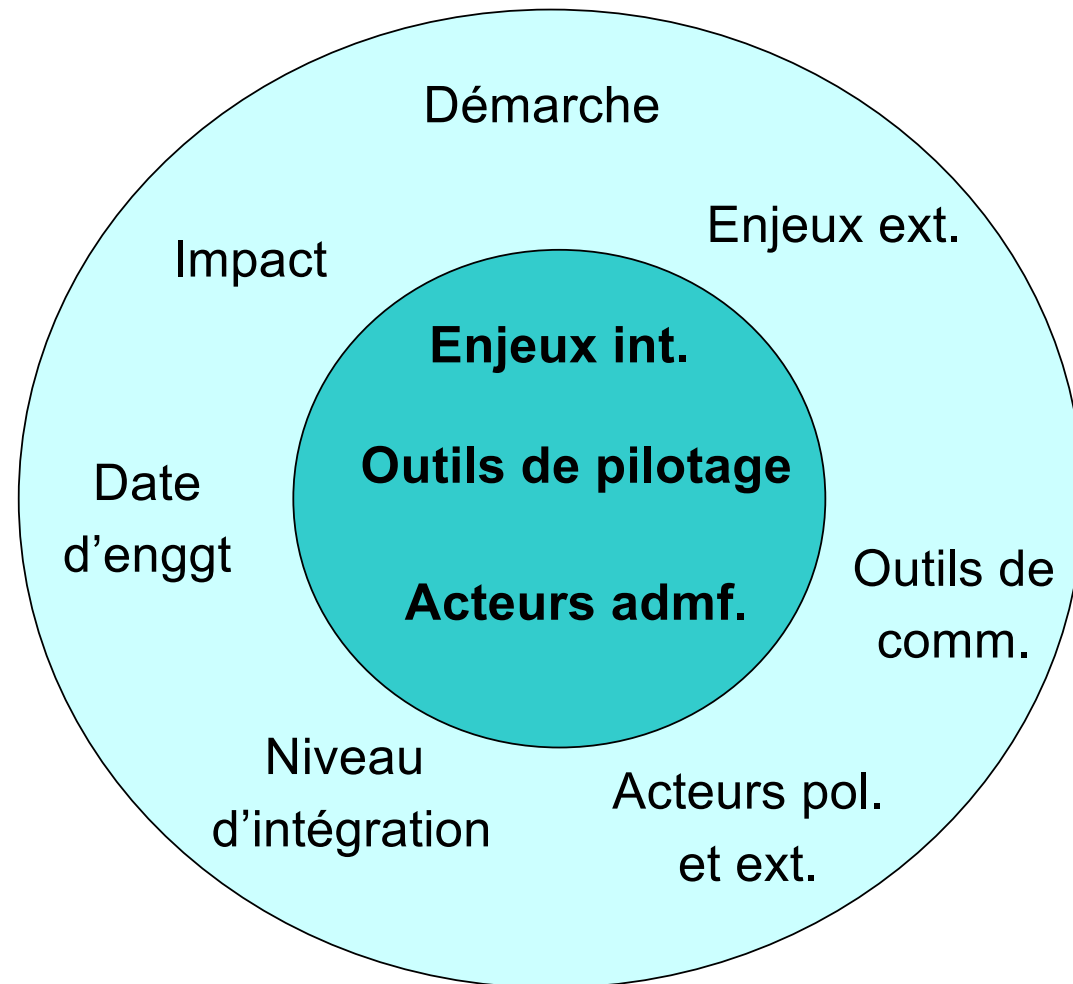
### II.2 L'exemple français

- Un acteurs principal au cœur de la démarche : fonctionnaire territorial
- Des évaluateurs internes
- Des impacts faibles : révision de l'allocation des moyens



# Conclusion

**Un noyau universel et une périphérie contingente de la gestion publique locale par la performance**



**Arnaud BILEK**

*Docteur en sciences de gestion*

**David CARASSUS**

*Maître de conférences en sciences de gestion*

*Habilité à diriger des recherches*

**Christophe FAVOREU**

*Professeur*

*Docteur en sciences de gestion*

**Damien GARDEY**

*Doctorant en sciences de gestion*



**UNION DES DIRIGEANTS  
TERRITORIAUX DE L'EUROPE**

**Strasbourg – vendredi 29 octobre 2010**

**12h – Séance plénière : Les modèles de  
gestion de la performance publique à  
l'échelle européenne**