



HAL
open science

Le pilotage de la performance dans les collectivités : quelle convergence entre la sphère privée et la sphère publique

David Carassus, Damien Gardey

► To cite this version:

David Carassus, Damien Gardey. Le pilotage de la performance dans les collectivités : quelle convergence entre la sphère privée et la sphère publique. Conférence Finances locales : Management et Contrôle au travers de l'évolution des contraintes, Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, Mar 2009, Bordeaux, France. hal-02429644

HAL Id: hal-02429644

<https://univ-pau.hal.science/hal-02429644>

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.

Le pilotage de la performance des collectivités locales : quelles convergences entre la sphère publique et la sphère privée ?

David CARASSUS, MC en sciences de gestion

Damien GARDEY, Doctorant Cifre au CG 65

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE
ET DE L'EMPLOI**

**MINISTÈRE
DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

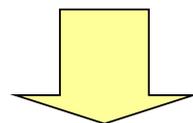


Un contexte local en mutation

- Politique : / compétences et responsabilisation
- Organisationnelle : / redimensionnement des moyens
- Productive : / recomposition des modes de gestion publics
- Financière : / effet de ciseau
- Démocratique : / reddition des comptes
- Culturelle : / logique de résultat
- Institutionnelle : / stabilité des finances de l'Etat;
/application de la LOLF

Un constat

- En réaction, l'engagement des collectivités Françaises dans des démarches locales de performance



Enquête menée en France sur le 1er trimestre 2008 auprès de 360 collectivités

42,3% des collectivités ont engagé une démarche de performance

25,4% comptent engager une démarche de performance dans les 2 ans



Notre problématique

- Problématique générale : Quelles convergences entre la sphère publique et privée en matière de gestion de la performance ?
- Problématiques spécifiques :
 - Quels sont les modalités et outils des démarches locales de performance ?
 - Quelles sont les caractéristiques des démarches locales de performance contingentes au secteur public ?
 - Quelles sont les caractéristiques universelles des démarches locales de performance ?



Le Pilotage de la Performance Public/Privé

Sommaire

- I) Les modalités et outils des démarches locales de performance
- II) Les caractéristiques de la performance publique locale: un noyau universel et une périphérie contingente
- III) Les convergences entre sphère publique et privée en matière de démarche de performance



I) Les modalités et outils des démarches locales de performance

- 1) Les outils des démarches locales de performance
- 2) Les modalités d'implémentation des démarches locales de performance



I.1) Les outils des démarches locales de performance

- La définition d'un diagnostic et d'une segmentation stratégique en M/P/A
- La réorganisation des documents budgétaires autour de la stratégie de la collectivité
- L'élaboration de dispositifs de responsabilisation collective et individuelle
- L'implémentation de dispositifs d'évaluation de la performance de la collectivité



I.2) Les modalités d'implémentation des démarches locales de performance

- Des dispositifs novateurs de pilotage et d'accompagnement
 - Les élus dans l'impulsion et le pilotage stratégique du projet
 - Une coordination entre niveaux politiques et administratifs dans le pilotage rationnel du projet

- De nouvelles pratiques managériales focalisées sur les ressources organisationnelles
 - Une synergie intra-organisationnelle vers les objectifs de l'organisation
 - Le respect d'un rythme d'apprentissage de la gestion de la performance
 - L'adaptation du système local d'information, support technologique du projet



Le Pilotage de la Performance Public/Privé

Sommaire

- I) Les modalités et outils des démarches locales de performance
- **II) Les caractéristiques de la performance publique locale: un noyau universel et une périphérie contingente**
- III) Les convergences entre sphère publique et privée en matière de démarche de performance



II) Les caractéristiques de la performance publique locale: un noyau universel et une périphérie contingente

- 1) Les éléments universels de la performance: les principes et dimensions
- 2) Les éléments spécifiques de la performance: les valeurs, finalités et rationalités



II.1) Les éléments universels de la performance: les principes et dimensions

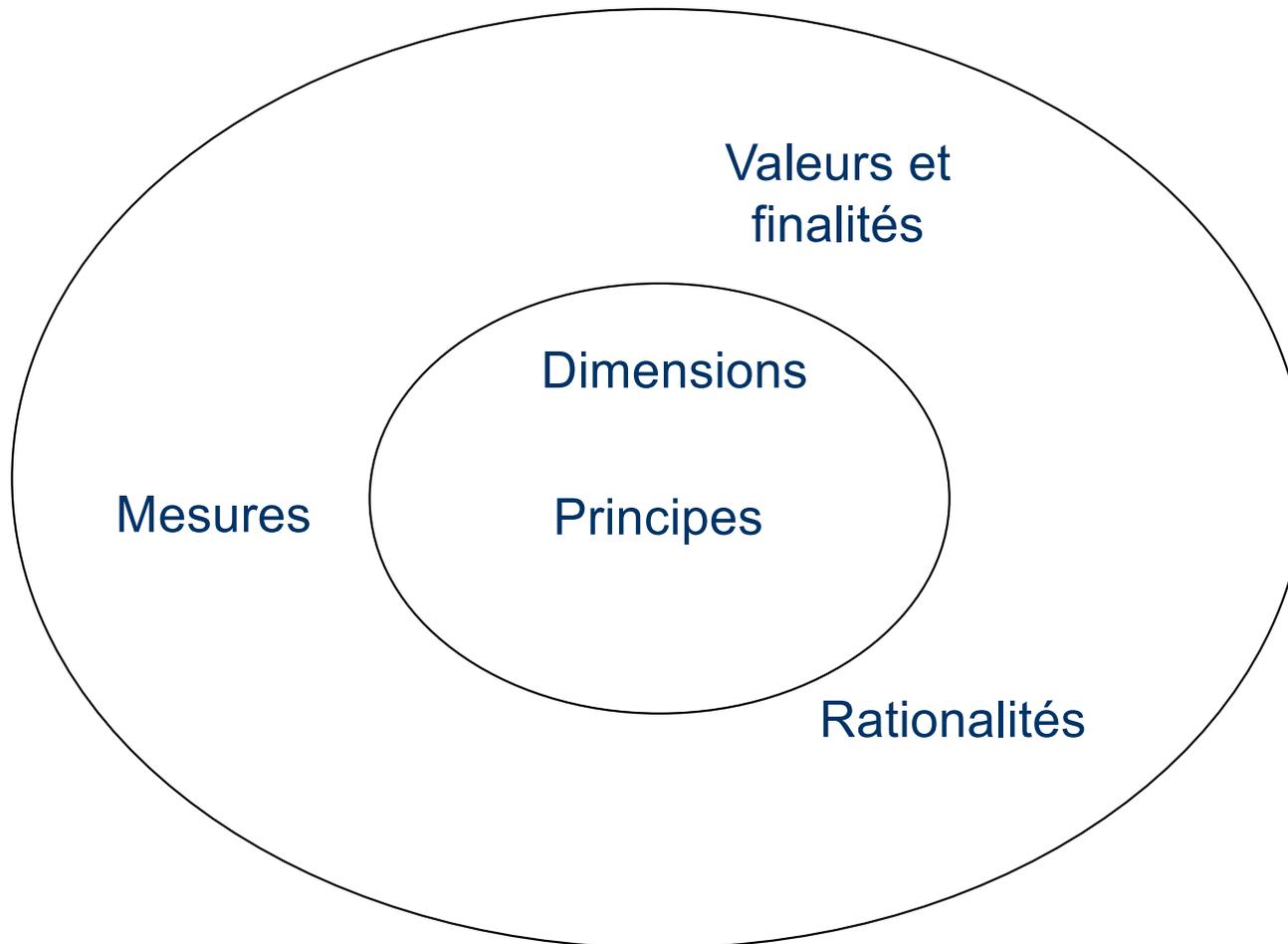
- Bourguignon (1995) propose une définition intégratrice de la notion de performance:
 - La Performance est *succès*
 - La Performance est *résultat de l'action*
 - La Performance est *action*

- Selon Bessire (2000), 3 dimensions semblent nécessaires au pilotage d'une organisation:
 - La dimension *Politique*
 - La dimension *Economique*
 - La dimension *Stratégique*

II.2) Les éléments spécifiques de la performance: les valeurs, finalités et rationalités

	Entreprises privées	Organisations publiques
Valeurs et finalités	<ul style="list-style-type: none">-Logique de <u>profit</u> = recherche d'efficacité, de productivité, et de rentabilité des capitaux investis-Logique de <u>pouvoir</u>, de <u>domination</u>	<ul style="list-style-type: none">-Actions non décidées en fonction d'objectifs de profits pour des raisons de <u>services publics</u> et/ou de <u>justice sociale</u>-Logique d'<u>intérêt général</u> (Rawls)
Mesures	<u>Simple fonction de production:</u> <ul style="list-style-type: none">-Production d'UO (outputs)	<u>Double fonction de production (Gibert):</u> <ul style="list-style-type: none">-Production d'UO (outputs)-Production d'un impact sur l'environnement (outcomes)
Rationalités	<ul style="list-style-type: none">-Economique-Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none">-Economique-Opérationnelle-Politique

Noyau universel et périphérie contingente de la performance publique locale





Le Pilotage de la Performance Public/Privé

Sommaire

- I) Les modalités et outils des démarches locales de performance
- II) Les caractéristiques de la performance publique locale: un noyau universel et une périphérie contingente
- **III) Les convergences entre sphère publique et privée en matière de démarche de performance**



III) Les convergences entre sphère publique et privée en matière de démarche de performance

- 1) Un modèle existant fondé sur la transférabilité des outils du public vers le privé
- 2) Un modèle à construire appréhendant les apprentissages des pratiques managériales publiques vers le privé

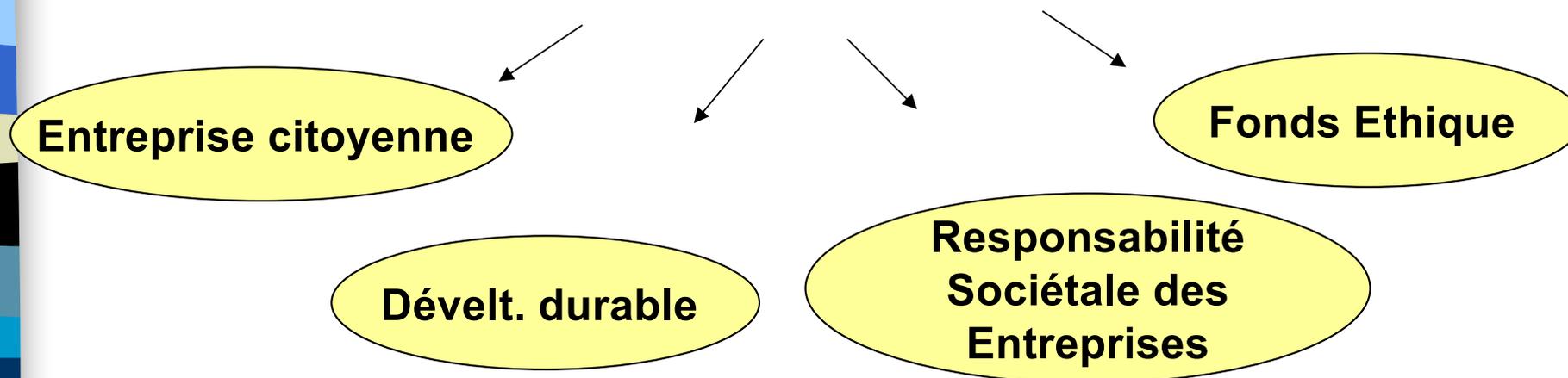


III.1) Un modèle existant fondé sur la transférabilité des outils du public vers le privé

- Emergence du *New Public Management*:
 - Sahlin-Andersson, 2000: « *un nouveau paradigme a émergé, visant à diffuser une culture de performance dans un secteur public moins centralisé* »
- Du modèle des 3 « E » au modèle « Pertinence – Efficacité – Efficience »
- Le triptique « Inputs-Outputs-Outcomes »
- Du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) au Public Sector Scorecard (Moullin, 2006)

III.2) Un modèle à construire appréhendant les apprentissages des pratiques managériales publiques vers le privé

- Intégrer la notion d'Outcomes dans la gestion des entreprises privées:
 - Objectif: prendre en considération certains impacts socio-économiques et écologiques dans les activités économiques



Intérêt de la gestion de la performance publique: « éclairer certains aspects de domaines connexes, au nombre desquels le management privé lui-même » (RIGAL, 1998).



Conclusion : Des apprentissages croisés entre secteur Public et privé dans la gestion de la performance

- Le pilotage de la performance des collectivités locales par la transposition de principes et d'outils du privé adaptés aux caractéristiques spécifiques du secteur public local
- Le transfert de dispositifs de gestion du public au privé en matière d'évaluation des politiques publiques et de développement durable.

Le pilotage de la performance des collectivités locales : quelles convergences entre la sphère publique et la sphère privée ?

David CARASSUS, MC en sciences de gestion

Damien GARDEY, Doctorant Cifre au CG 65

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE
ET DE L'EMPLOI**

**MINISTÈRE
DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**