



**HAL**  
open science

## Les démarches locales de performance : des enjeux communs ? Des expériences diverses ?

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Les démarches locales de performance : des enjeux communs ? Des expériences diverses ?. Séminaire INET d'échanges de pratiques, Apr 2010, Paris, France. hal-02431983

**HAL Id: hal-02431983**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02431983>**

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.

# Les démarches locales de performance : des enjeux communs ? des expériences diverses ?

**David CARASSUS**, Enseignant-chercheur en  
sciences de gestion

*Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion*



**Séminaire d'échanges de pratiques,**  
jeudi 29 et vendredi 30 avril 2010 à Pantin





# Un constat

- L'engagement de démarches locales de performance en France
- Des démarches analysées à l'échelle internationale : identification de modèles politiques de gestion de la performance (modèle anglo-saxon, modèle nordique);
- Mais peu étudiées dans le contexte français: absence de caractérisation du modèle de gestion de la performance par les collectivités locales



# Notre étude

- Problématique : des enjeux communs ? des expériences diverses ?
  - Quelles sont les caractéristiques (enjeux, outils, modalités) du modèle de gestion de la performance mis en œuvre par les collectivités locales françaises ?
  - Quelles en sont les divergences avec les autres modèles (Lolf, étranger) ?
  - Quelles en sont les perspectives d'évolution ?
- Moyens de recherche :
  - Enquêtes nationales quantitative (Afigese/OPPALE) 2008 (192 répondants; 42,3% des collectivités actuellement engagées; 25,4 % souhaitant s'engager dans les 3 ans) et 2010
  - Etudes de cas qualitatives



# Les démarches locales de performance

Sommaire

- I) Les caractéristiques du modèle français de gestion de la performance publique locale
- II) Les différences avec les autres modèles
- III) Les perspectives d'évolution du modèle français de gestion de la performance publique locale



## I) Les caractéristiques du modèle français de gestion de la performance publique locale

- 1) Des **enjeux** managériaux et politiques communs
- 2) Des **outils** novateurs, mais limités au pilotage interne des activités et des moyens
- 3) Des **modalités** originales, mais sous l'influence du seul encadrement administratif




## I.1) Des enjeux managériaux et politiques communs

### ■ Des enjeux **politiques** identiques

- L'existence de champ de progrès à budget contraint
- Une réponse à l'absence de formalisation et à l'incompréhension de la stratégie locale
- Les limites des modes de communication actuel, du seul contrôle politique et la volonté d'améliorer l'*accountability*

### ■ Des enjeux **managériaux** semblables

- Une vision de la performance dépassant les logiques comptables/budgétaires et court-termistes
- Le besoin de mesurer et de se comparer
- Le besoin de générer des apprentissages organisationnels, de disposer d'outils d'aide à la décision (/moyens, / politiques publiques à engager) et de se projeter
- Une condition à la détermination de leviers publics de performance (humain, patrimonial, etc.)



## I.2) Des **outils** novateurs, mais limités au pilotage interne des activités et des moyens (1/2)

### ■ De nouveaux outils **prospectifs**

- engagement de segmentation stratégique en M/P/A, mais avec une vision endogène (pas de diagnostic externe préalable)
- définition d'objectifs de performance, mais distinction relative entre strat/op.
- mise en œuvre de PAP et liaison avec BP/CA plus limitée

### ■ De nouveaux outils de **responsabilisation**

- mise en œuvre modérée de contrats avec les directions
- faible responsabilisation des services et individus





## I.2) Des **outils** novateurs, mais limitées au pilotage interne des activités et des moyens (2/2)


### ■ De nouveaux outils d'**évaluation**

- définition d'indicateurs de performance, mais quelquefois non liés aux M/P/A et objectifs
- des indicateurs focalisés sur des dimensions comptables et budgétaires, centrés sur l'utilisation des moyens
- utilisation de tableaux de bord, mais limitée à la direction administrative



### I.3) Des modalités originales, mais sous l'influence du seul encadrement administratif

- Des modes de **pilotage** et d'**accompagnement** portés par les directions générales et fonctionnelles
  - présence limitée des élus dans l'impulsion, le portage et le suivi de ces démarches (direction administrative ou fonctionnelle leader)
  - création de comité de pilotage de la démarche et de groupe de travail par direction, avec la seule présence des cadres
  - manque d'implication des directions op. et des agents
- Des modes de **mise en oeuvre** focalisées sur les ressources organisationnelles internes
  - faiblesse de la diffusion par la communication interne
  - efforts sur l'adaptation du SI local
  - peu ou pas de communication externe sur le projet et les résultats



Réponse partielle à la problématique : des enjeux communs aux démarches locales de performance ? des expériences diverses ?

- ✓ Des **enjeux** politiques et managériaux communs
- ✓ Des **outils** novateurs de planification, de responsabilisation et d'évaluation (avec des niveaux de développement différents)
- ✓ Des **modalités** de gestion de la performance locale globalement guidées par des logiques administratives, internes et centralisées (avec des cas atypiques)
  - ➔ Expliqué par la nouveauté de ces démarches
  - ➔ Expliqué par la nature actuelle de la culture administrative et politique locale



# Les démarches locales de performance

Sommaire

- I) Les caractéristiques du modèle français de gestion de la performance publique locale
- **II) Les différences avec les autres modèles**
- III) Les perspectives d'évolution du modèle français de gestion de la performance publique locale



## II) Les différences avec les autres modèles

- 1) Les **autres modèles** de gestion de la performance publique
- 2) Les **convergences** avec celui mis en œuvre par les collectivités locales françaises
- 3) Les **divergences** avec celui mis en œuvre par les collectivités locales françaises



## II.1) Les autres modèles de gestion de la performance publique

- Le modèle Etatique français Lolfique
- Le modèle anglo-saxon
- Le modèle nordique
- Le modèle québécois



## II.2) Les **convergences** avec celui mis en œuvre par les collectivités locales françaises

- Des enjeux managériaux et politiques communs
- Des outils identiques
  - Des outils **prospectifs** (segmentation stratégique, réorganisation de l'architecture budgétaire par destinations et objectifs en complément d'une logique par nature insuffisante)
  - Des outils de **responsabilisation** (des collectivités locales elles-mêmes, des directions, des services, des agents) sur la base d'évaluation des actions
  - Des outils d'**évaluation** (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité analytique...)



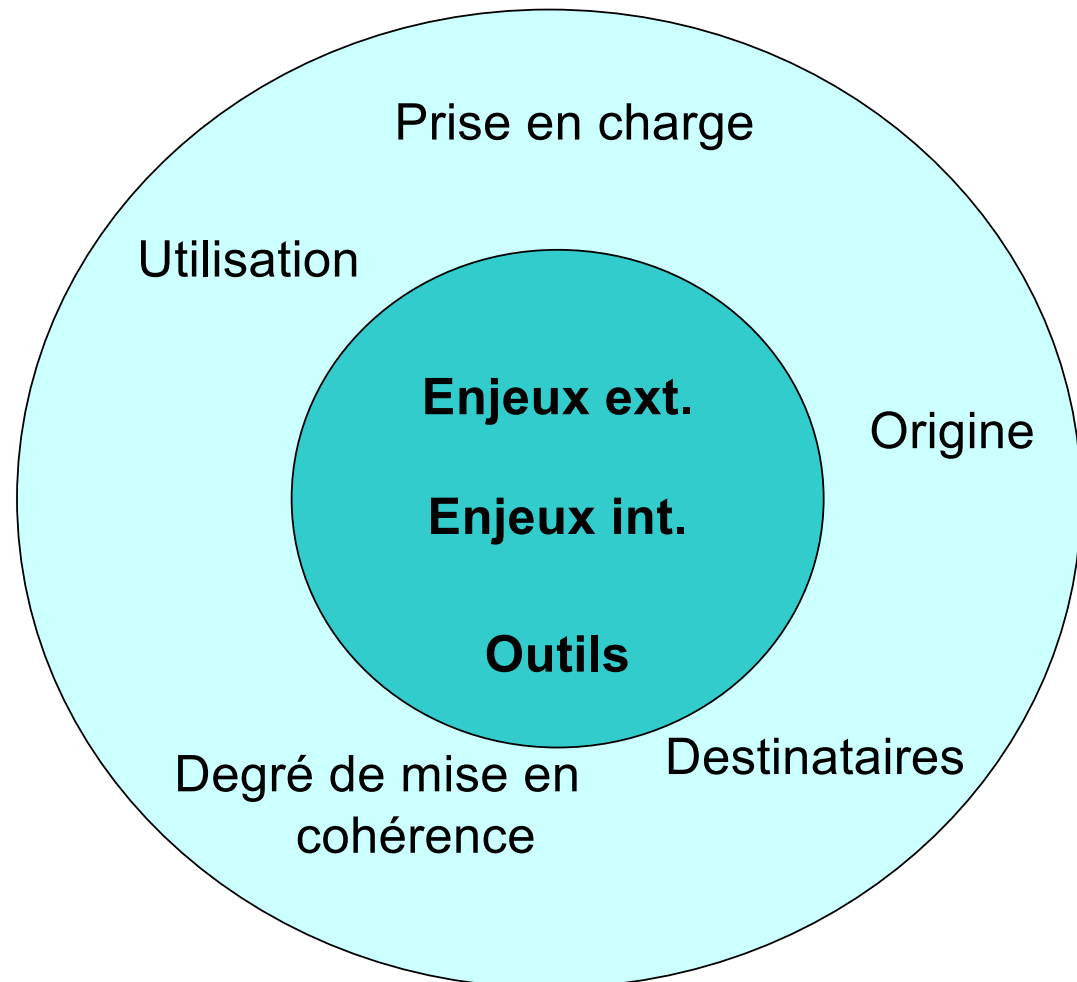
## II.3) Les **divergences** avec celui mis en œuvre par les collectivités locales françaises

- Des modalités de mise en œuvre spécifiques
  - L'**origine** de la démarche : Démarche volontaire ou légale
  - La **prise en charge** de la démarche : bottom-up / top-down, empirique / standardisée
  - L'**influence sur la production d'information locale** : interne, externe, interne/externe
  - L'**influence sur l'allocation des moyens** : variabilisation des moyens en fonction de la performance évaluée / absence de prise en compte de la performance / anti-sélection
  - La **mise en cohérence** des politiques nationales et locales : déconnexion / connexion
  - L'**acteur** au cœur de la démarche : citoyens / Etat / fonctionnaires territoriaux / élus



Réponse partielle à la problématique : des enjeux communs aux différents modèles de gestion de la performance ? des expériences diverses ?

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





# Les démarches locales de performance

Sommaire

- I) Les caractéristiques du modèle français de gestion de la performance publique locale
- II) Les divergences avec les autres modèles
- **III) Les perspectives d'évolution du modèle français de gestion de la performance publique locale**



### III) Les perspectives d'évolution du modèle français de gestion de la performance publique locale

- 1) Mettre la et le **politique** local au coeur des démarches locales de performance
- 2) Mettre l'**environnement** local au cœur de la démarche
- 3) Mettre tous les **acteurs** locaux au cœur de la démarche



### III.1) Mettre la et le **politique** local au coeur des démarches locales de performance

- La nécessaire connexion des élus au portage et au suivi de ces démarches, plus qu'une démarche administrative interne et centrale
- La nécessaire connexion des objectifs et des indicateurs
- La nécessaire interrelation entre les informations produites par ces démarches et le circuit de prise de décision de la collectivité




### III.2) Mettre l'environnement local au cœur de la démarche

- Une nécessaire analyse stratégique des M/P/A de la collectivité, plus qu'une simple reprise des fonctions réglementaires
- Une nécessaire adaptation de la communication externe à la mise en œuvre de ces démarches (communication sur la démarche, sur les actions prévues, sur les résultats attendus et obtenus)
- Une prise en compte d'indicateurs exogènes (satisfaction, réponse aux besoins, image, attractivité, etc.), plus que les simples indicateurs endogènes comptables et financiers



### III.3) Mettre tous les **acteurs** locaux au cœur de la démarche

- Une nécessaire diffusion de la démarche au niveau le plus fin de l'organisation locale, auprès des agents, plus qu'une gestion bureaucratique et centralisée
- La mise en œuvre de mécanismes de responsabilisation collectifs et individuels, dépassant les contrats de direction



Réponse à la problématique : des enjeux communs  
aux démarches locales de performance ? des  
expériences diverses ?

- ✓ Des **enjeux** politiques et managériaux communs
- ✓ Des **outils** semblables
- ✓ Des **modalités** de gestion de la performance locale spécifiques laissant des voies d'évolutions aux démarches actuelles répondant
  - à la déconnexion entre logiques politique et administrative des démarches actuelles
  - au risque d'un faible apprentissage de ces démarches (/moyens, /politiques) : démarches cosmétiques ou elles-mêmes performantes ?

# Les démarches locales de performance : des enjeux communs ? des expériences diverses ?

**David CARASSUS**, Enseignant-chercheur en  
sciences de gestion

*Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion*



**Séminaire d'échanges de pratiques,**  
jeudi 29 et vendredi 30 avril 2010 à Pantin

