HAL
open science

Les facteurs d'adoption et de développement d'une démarche publique locale de performance

David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey, Christophe Maurel

To cite this version:

David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey, Christophe Maurel. Les facteurs d'adoption et de développement d'une démarche publique locale de performance. "Les 8èmes Assises des Services Publics", DFCG, Jan 2011, Paris, France. hal-02432495

HAL Id: hal-02432495

https://univ-pau.hal.science/hal-02432495

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.

DFCG
Groupe Services Publics
Les 8èmes Assises des Services Publics
"Quel Contrôle de Gestion pour les Services Publics ?"

Table ronde : « Les facteurs clef de succès pour la mise en place d'un contrôle de gestion dans le contexte public »

Les facteurs d'adoption et de développement d'une démarche publique locale de performance

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

David CARASSUS – Maître de conférences en sciences de gestion/HDR – UPPA/CREG
Christophe FAVOREU - Professeur de finance – Groupe ESC Toulouse
Damien GARDEY – Professeur de finance – Groupe ESC Pau
Christophe MAUREL – Maître de conférences en sciences de gestion – Université du Maine

SOMMAIRE

- 1) Contexte
- 2) Problématique
- 3) Cadre de recherche
- 4) Méthodologie
- 5) Résultats
- 6) Conclusion

1) Contexte

- Mutations politique, productive, financière, institutionnelle, démocratique et culturelle du secteur public local
- Limites des solutions exogènes (pression fiscale, niveau de l'endettement local)
- Alternative endogène de modernisation des pratiques managériales locales avec une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle
  - Emergence depuis les années 2000 de démarches locales de performance caractérisées par l'implantation de modalités et d'outils de planification, de responsabilisation et d'évaluation
  - En 2008, 42,3% des collectivités de plus de 50 000 habitants engagées dans une démarche de performance et 25,4% déclarent vouloir s'y engager dans les 2 ans (enquête UPPA/Afigese)

2) Problématique

- Problématique générale : quels sont les facteurs d'adoption et de développement des démarches locales de performance ?

- Problématiques spécifiques :

  – Réponse rationnelle et technique à des problèmes et enjeux économiques, financiers et fiscaux de limitation de ressources ?

  – Résultante de jeux politiques, de processus mimétiques et isomorphiques visant à se conformer à un standard ?

  – Volonté des responsables politiques et administratifs de rationaliser l'utilisation des moyens et des activités ?

3) Cadre de la recherche

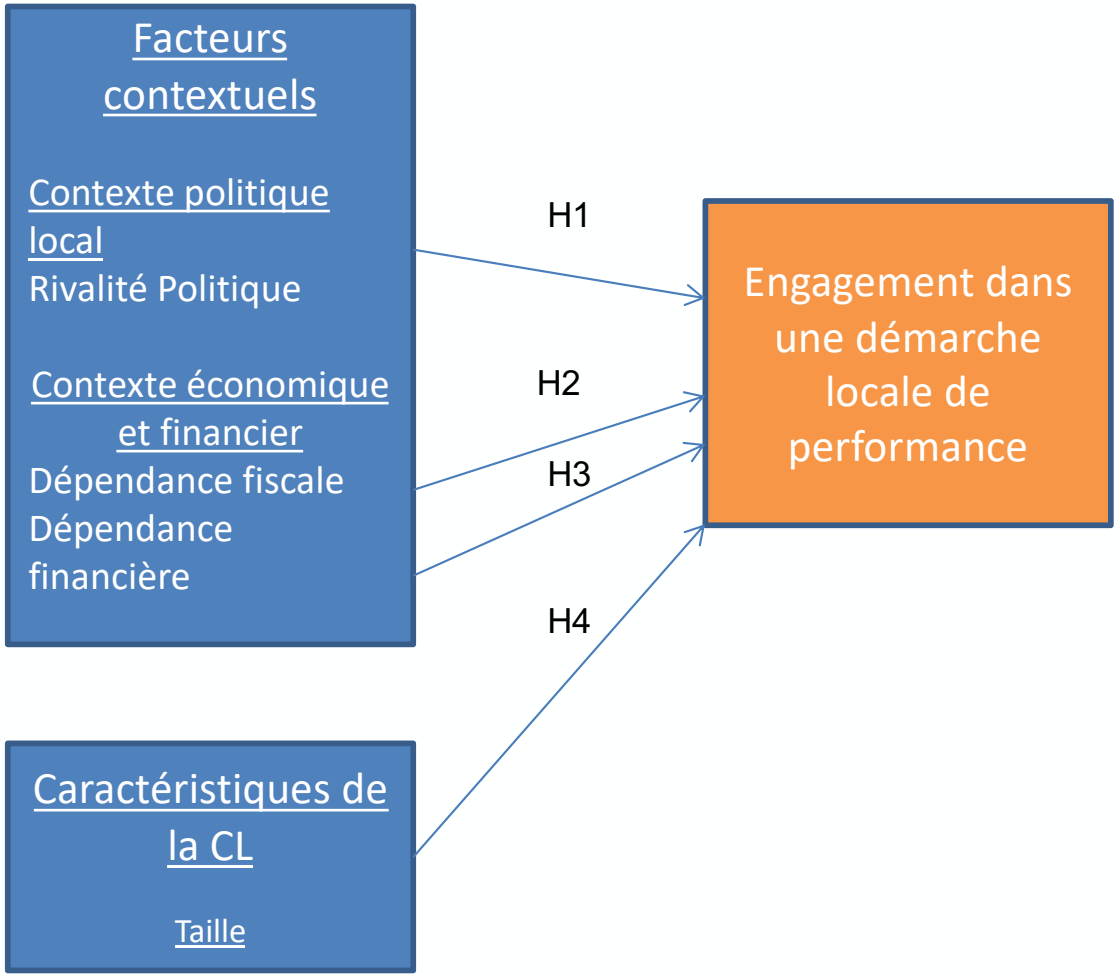
- Concernant les **facteurs d'adoption** d'une démarche locale de performance :

– H1: A l'adoption et à l'émergence d'une démarche est associée une forte rivalité/compétition politique locale

– H2: A l'adoption et l'émergence d'une démarche de performance au sein d'une collectivité locale est associée une forte dépendance fiscale

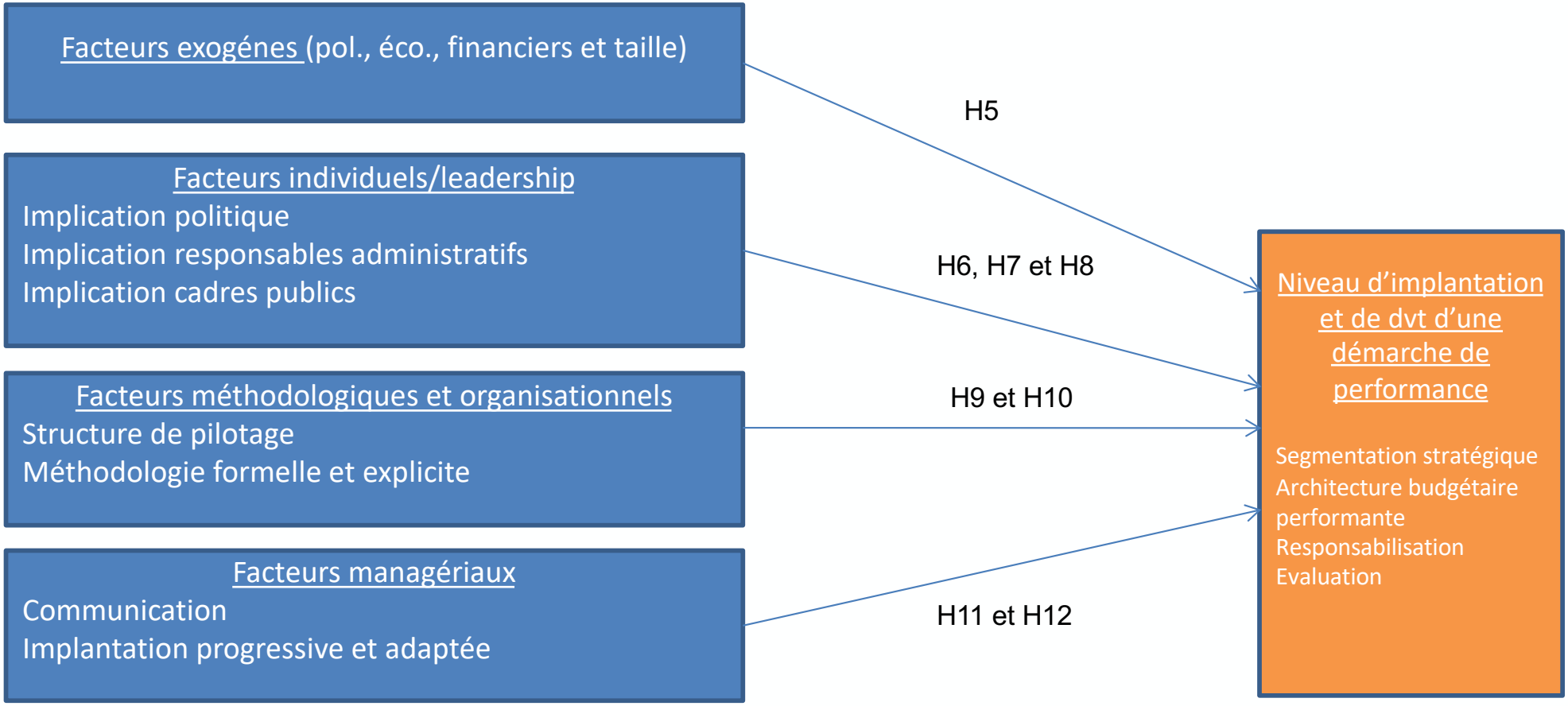
– H3: A l'adoption et l'émergence d'une démarche de performance au sein d'une collectivité locale est associé une forte dépendance financière

– H4: A l'adoption d'une démarche de performance est associé une taille importante de la collectivité



3) Cadre de la recherche

- Concernant les facteurs de **développement** d'une démarche locale de performance :



4) Méthodologie

- Enquête par questionnaire administrés par internet auprès de 300 collectivités françaises

- Données : 152 réponses exploitables dont 61 correspondantes à une adoption de démarche locale de performance

- Traitement statistiques des hypothèses par tests d'indépendance puis régressions logistiques

5) Résultats

5.1) Concernant les facteurs d'adoption

- *Etude descriptive* : Aucune des hypothèses d'association n'est validée
  - ni la compétition politique, ni la dépendance fiscale, ni la dépendance financière, ni la taille importante de la collectivité (sauf l'effectif en nombre d'agents) n'est liée à l'engagement d'une démarche locale de performance
  - pas de différence significative sur ces facteurs entre les collectivités engagées et celles non engagées)

- *Etude explicative* (par régression logistique sur la variable binaire d'adoption d'une démarche)
  - Le meilleur modèle (66.6% des réponses correctement prévus) comprend une constante et la variable « effectifs » de la collectivité.

➡ L'absence de significativité des autres variables explicatives proposées signifient que, sur notre échantillon, les collectivités ne s'engagent dans une démarche de performance pour des **facteurs exogènes**.

5.2) Concernant les facteurs de développement :

- *Etude descriptive*:
  - Non vérification de l'hypothèse de l'influence de la pression politique, financière et fiscale
  - Vérification de l'hypothèse de l'implication des élus, des managers, des directeurs généraux et des cadres publics
  - Vérification de l'hypothèse de l'existence et de l'implication d'une structure de pilotage dédié assurant l'interface entre les différents acteurs impliqués
  - Vérification de l'hypothèse de l'influence d'une méthodologie et d'une planification formalisée de la démarche
  - Vérification de l'hypothèse de l'influence d'une forte communication (interne et/ou externe)
  - Vérification de l'hypothèse d'une méthode d'implantation adaptée aux caractéristiques de l'organisation

- *Etude explicative* :

  - régression linéaire sur la variable « degré de développement de la démarche de performance », avec quatre niveaux de développement

  - AE1.b = +1.462 * AV8 +0.371 * AV3.b +0.776 * AV1.3 +0.222 * AV4.2 - 0.788 * AV3.5 +0.375 * AV9 +0.823 (72% de variance expliquée)

    - AV8 : Structure de pilotage de la démarche
    - AV3.b: Implication des managers et cadres publics
    - AV1.3 : Elus été associés à la com. autour du projet
    - AV4.2 : Nbre de mandats de Maire/Psdt depuis 1995
    - AV3.5 (en -) : Managers et cadres public ayant participés à la quantification budgétaire des MPA
    - AV9 : Méthodologie et planification de la démarche

6) Conclusion

- Réponse à la problématique : Le changement et l'innovation en milieu public s'expliquent davantage par des facteurs managériaux, culturels et des initiatives endogènes que par des facteurs contextuels et environnementaux
  - Validation de l'approche contingente et des motivation technico rationnelles : les DPP en tant que réponse à des problèmes d'efficience , d'efficacité et d 'incertitude environnementale (Burke, 2002 ; Scott, 2001)
  - Nécessité de dissocier deux phases dans la dynamique d'innovation des collectivités locales : l'adoption et la mise en œuvre (Damanpour et Schneider, 2008; De Lancer Julnes, 2008; Johansson et Siverbo, 2009)
  - Rôle décisif de deux types de leadership ou agents du changement : le leadership politique (Backoff et Nutt, 1992) , le leadership administratif (Charih et Paquin, 1993; Bryson et Roering, 1988; Maurel , 2006)
  - Les processus, dispositif, ressources allouées et modes d'implantation constituent un FCS des DPP (Kemp et al , 1993; Boyne's , 2003; Fernandez et Rayney , 2007)
  - Un changement planifié et volontaire mais incrémental et progressif (Balogun et Hope Hailey, 2005),

6) Conclusion

- Prolongements :
  - Etudier les apprentissages cognitifs, culturels et structurels de ces démarches en terme de performance (Gardey, 2011)
  - Etudier et valider le lien Management par la performance et performance des Services Publics
  - Analyse de la nature et du rôle spécifique des deux catégories de leadership (politique et administratif)
  - Etude détaillée et longitudinale des différentes phases constitutives du processus d'implantation des DPP : comprendre les mécanismes d'appropriation et d'intégration de ces innovations par les acteurs internes (cadres, directeurs, agents)

DFCG
Groupe Services Publics
Les 8èmes Assises des Services Publics
"Quel Contrôle de Gestion pour les Services Publics ?"

Table ronde : « Les facteurs clef de succès pour la mise en place d'un contrôle de gestion dans le contexte public »

Les facteurs d'adoption et de développement d'une démarche publique locale de performance

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

David CARASSUS – Maître de conférences en sciences de gestion/HDR – UPPA/CREG
Christophe FAVOREU - Professeur de finance – Groupe ESC Toulouse
Damien GARDEY – Professeur de finance – Groupe ESC Pau
Christophe MAUREL – Maître de conférences en sciences de gestion – Université du Maine