



**HAL**  
open science

# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique

David Carassus, Damien Gardey

► **To cite this version:**

David Carassus, Damien Gardey. La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique. Séminaire du Conseil Régional Aquitaine, Pôle Culture, Education, Jeunesse Solidarité, Sport, Maitrise d'ouvrage, Jun 2011, Bordeaux, France. hal-02432502

**HAL Id: hal-02432502**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432502>**

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.

# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique

**David CARASSUS**

MCF HDR – UPPA

**Damien GARDEY**

Professeur – ESC Pau



**Séminaire**

**Conseil Régional Aquitaine**

**Pôle Culture, Education, Jeunesse  
Solidarité, Sport, Maitrise d'ouvrage**

**09 Juin 2011**

R E G I O N



**AQUITAINE**

EN AQUITAINE & EN AVANCE



# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique



## Questions

- Qu'est un objectif ? Comment se définit-il ?
- Quel peut être son rôle au sein d'une collectivité locale ?
- Quelle est sa relation avec la performance publique locale ?
- Quelle est sa relation avec le pilotage des politiques et des structures publiques locales ?



# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique



## Sommaire

- 1) Sa définition et ses caractéristiques
- 2) Un élément central du pilotage organisationnel
- 3) Un élément central de la performance publique
- 4) L'objectif, un élément essentiel pour piloter les politiques et les structures publiques

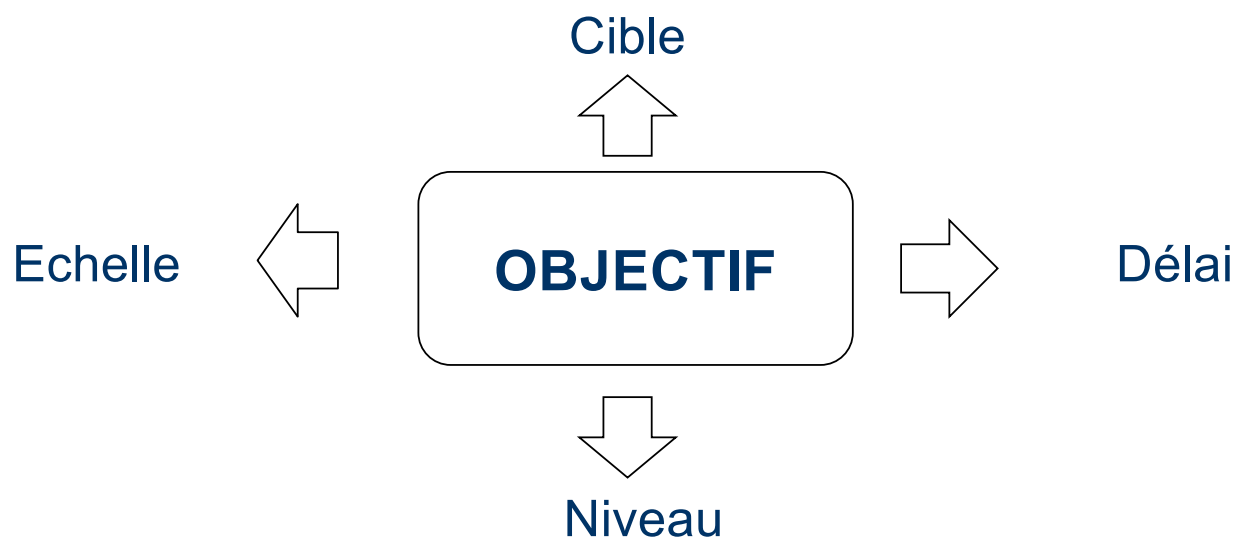


# 1) Sa définition et ses caractéristiques

- Un objectif exprime une **volonté d'action** et **suppose donc un besoin** ou une **attente**. Cette volonté s'exprime en terme de **résultat à atteindre**.
- Les **caractéristiques** des objectifs, en tant que système de pilotage de la performance sont triples :
  - Donner du sens à l'action en précisant une **direction** et un **but** à atteindre dans un contexte particulier
  - Constituer un élément de **référence** afin d'apprécier les résultats
  - Permettre une **contractualisation** entre un responsable et un subordonné

# 1) Sa définition et ses caractéristiques

- Un objectif doit être **mesurable** ou **interprétable**, d'où les caractéristiques attachées à sa formulation :
  - **Exprimable** en terme de résultat à atteindre (valeur cible);
  - **Mesurable** (en terme de niveau);
  - **Interprétable** (sur une échelle de valeur);
  - **Fixé** en terme d'échéance ou de durée (délai de réalisation)





# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique

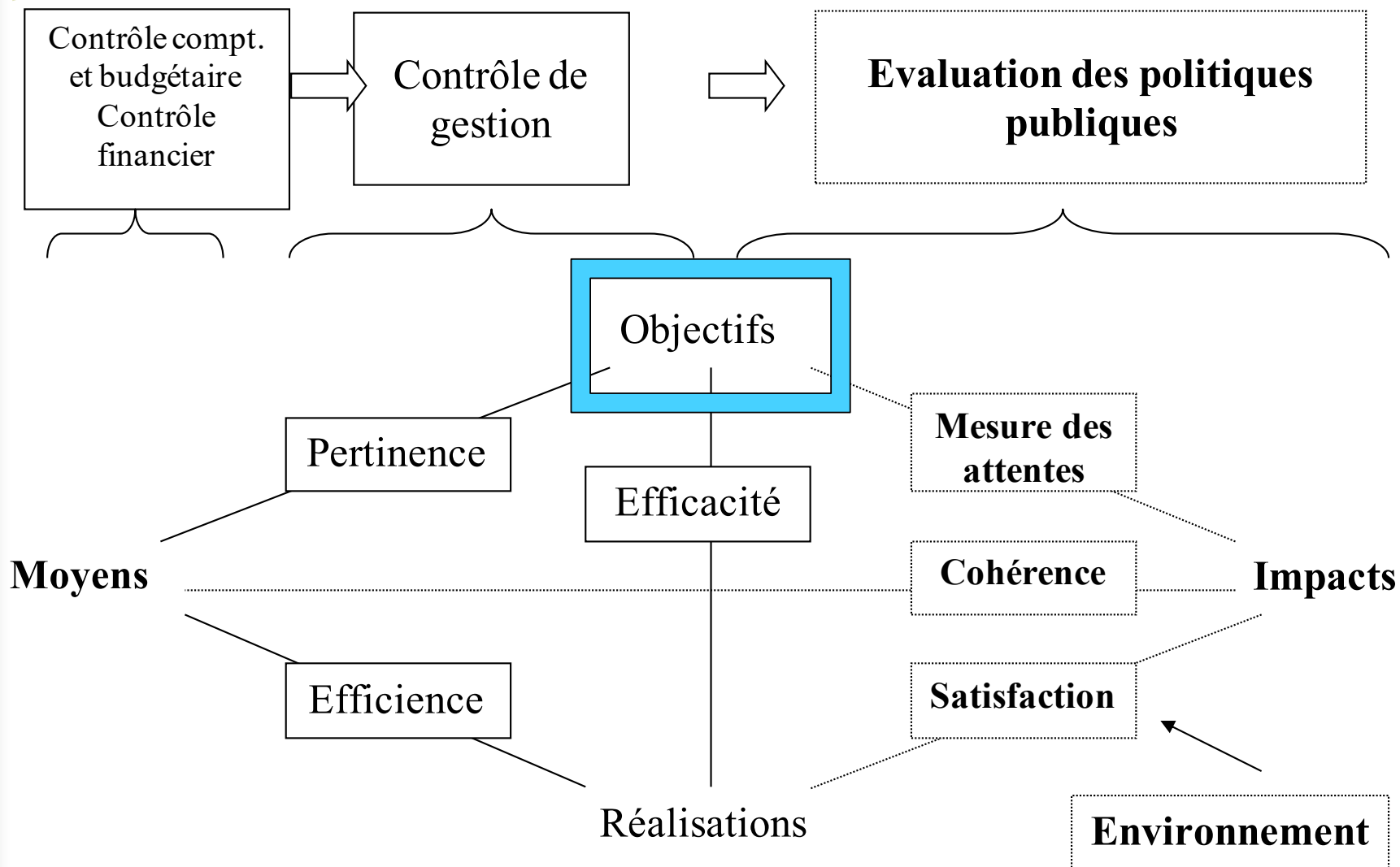


## Sommaire

- 1) Sa définition et ses caractéristiques
- **2) Un élément central du pilotage organisationnel**
- 3) Un élément central de la performance publique
- 4) L'objectif, un élément essentiel pour piloter les politiques et les structures publiques

## 2) Un élément central du pilotage organisationnel

D'une gestion centrée sur les moyens à un pilotage par les objectifs







## 2) Un élément central du pilotage organisationnel

D'une gestion centrée sur les moyens à un pilotage par les objectifs

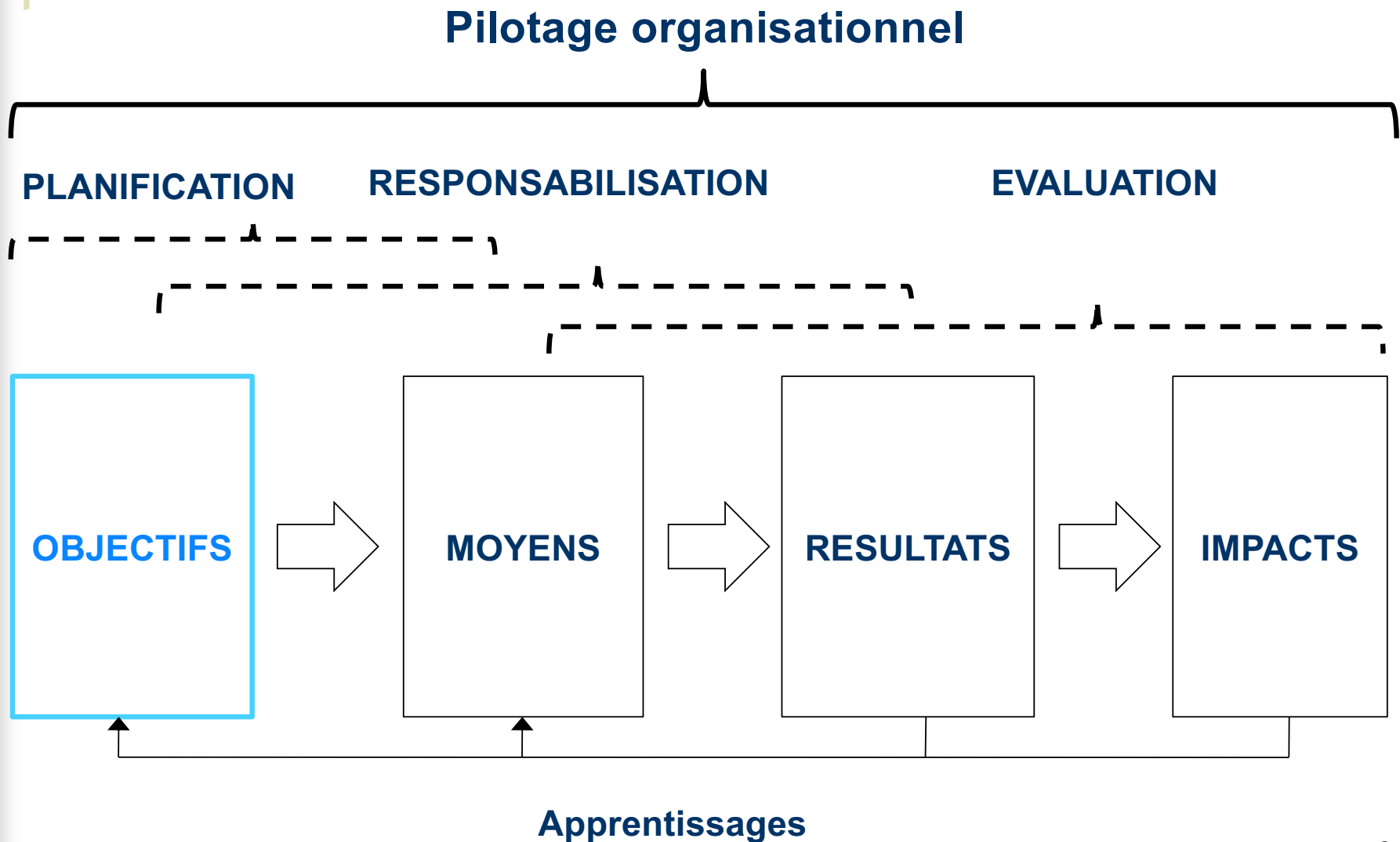
- **Définition du Pilotage : Demeestère, Lorino et Mottis (2002)**

*« une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur 3 volets complémentaires:*

- *le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action (**objectifs** et moyens à court / moyen termes) ;*
- *la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les orientations stratégiques ;*
- *le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie ».*

## 2) Un élément central du pilotage organisationnel

D'une gestion centrée sur les moyens à un pilotage par les objectifs





# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique



## Sommaire

- 1) Sa définition et ses caractéristiques
- 2) Un élément central du pilotage organisationnel
- **3) Un élément central de la performance publique**
- 4) L'objectif, un élément essentiel pour piloter les politiques et les structures publiques



### **3) Un élément central de la performance publique**

#### **3.1) Définition et approche multidimensionnelle de la Performance Publique**

3.2) Les 3 niveaux de pilotage de la performance d'une organisation publique

3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

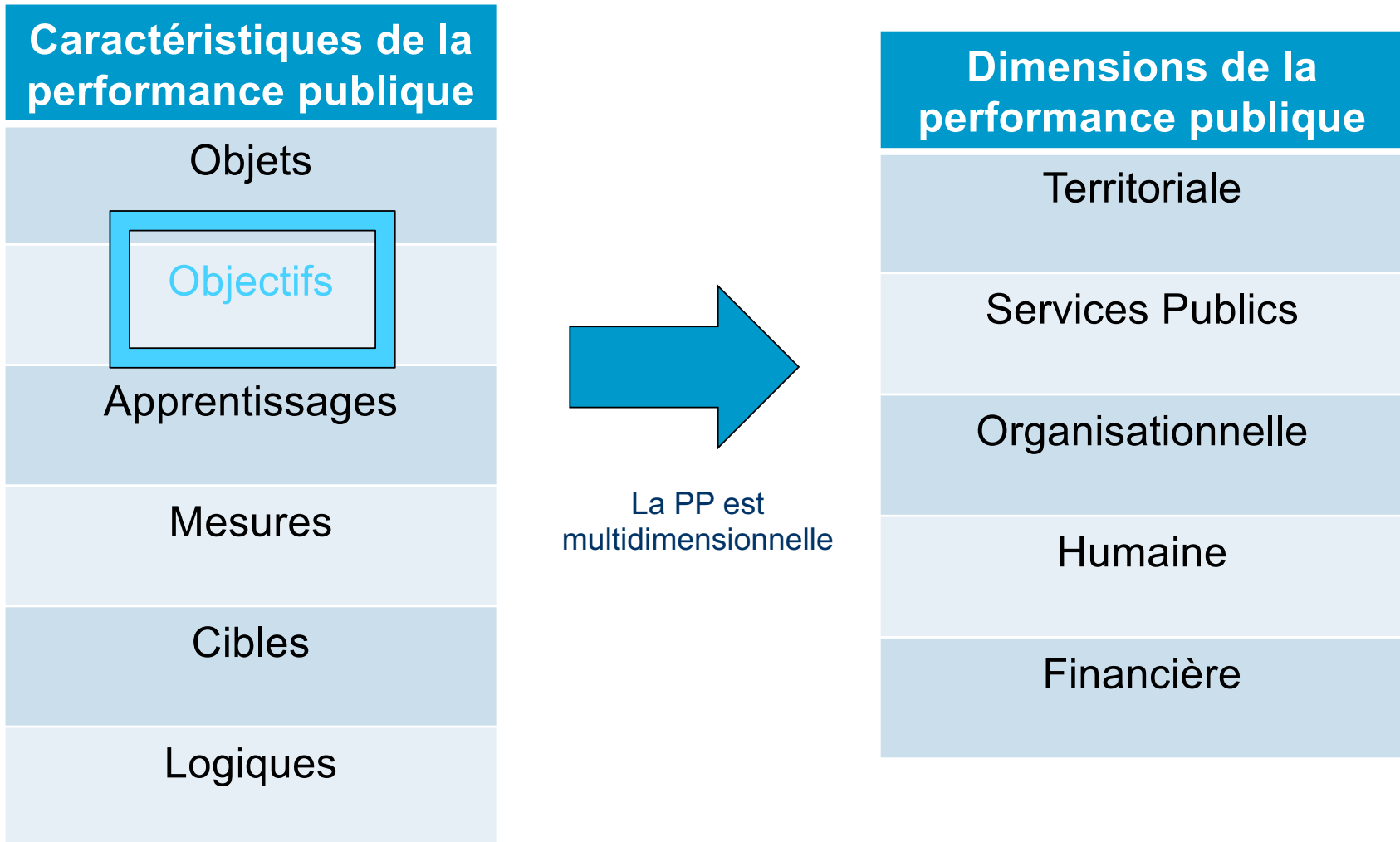


### 3.1) Définition et approche multidimensionnelle de la Performance Publique

- **La performance publique\* correspond à la capacité d'une organisation publique à :**
  - **maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles,**
  - **afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité,**
  - **répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis de son territoire.**

\* Définition fondée sur une étude statistique menée en 2009 auprès de 174 collectivités locales françaises sur leur appréciation des caractéristiques de la performance publique

### 3.1) Définition et approche multidimensionnelle de la Performance Publique





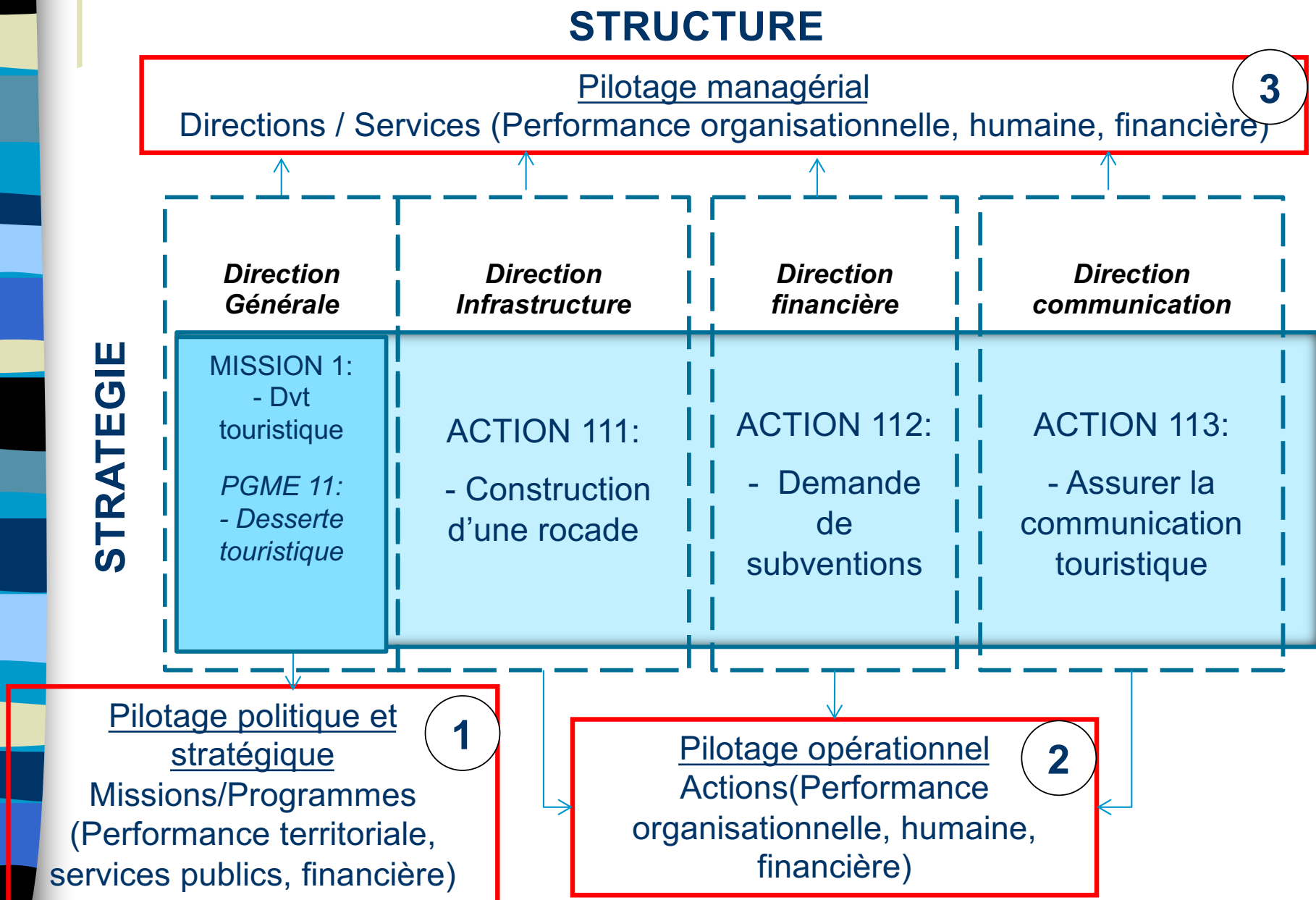
### 3) Les objectifs, outils de pilotage de la performance publique

3.1) Définition et approche multidimensionnelle de la Performance Publique

**3.2) Les 3 niveaux de pilotage de la performance d'une organisation publique**

3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

### 3.2) Les 3 niveaux de pilotage d'une organisation publique







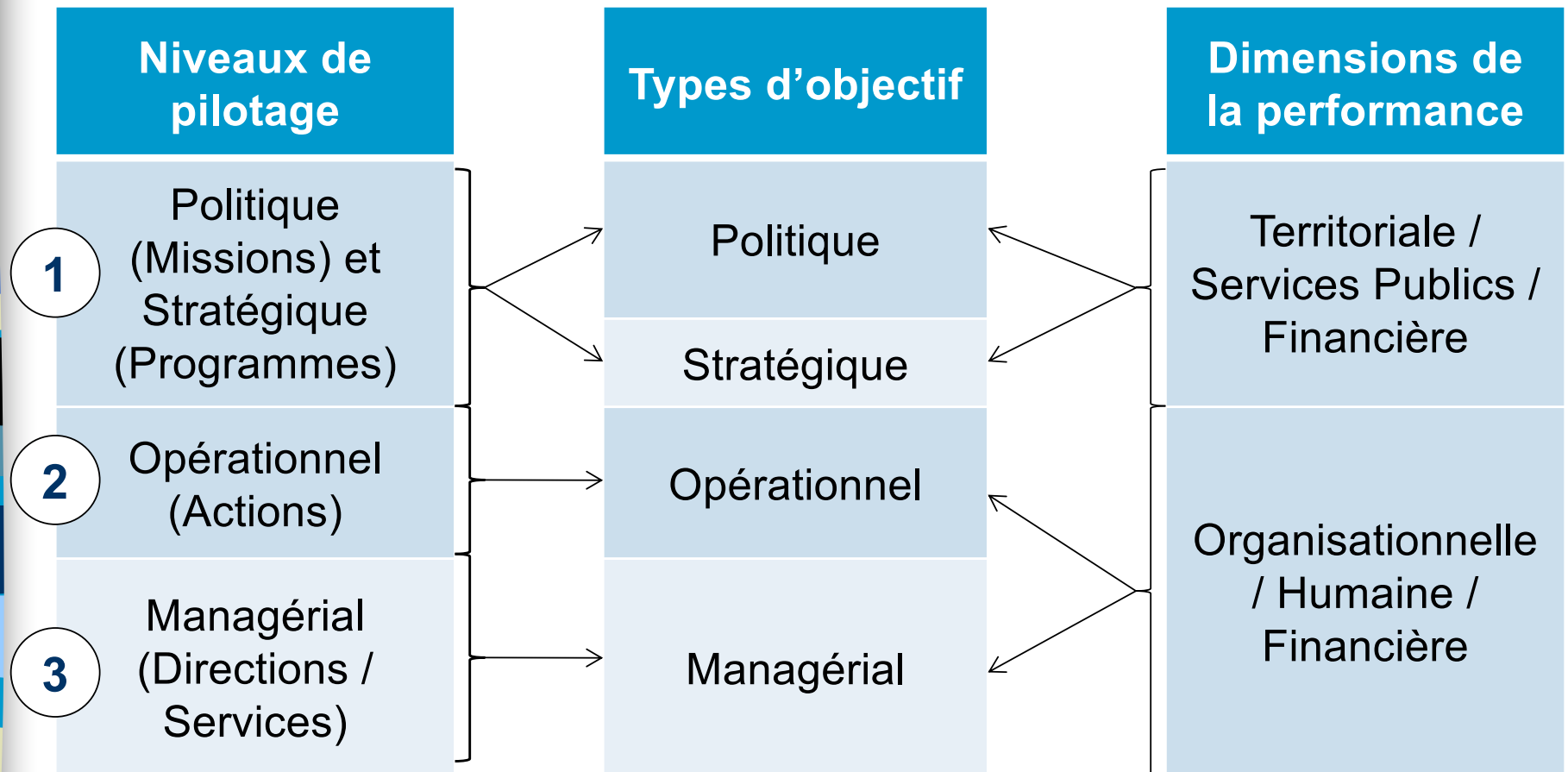
### 3) Les objectifs, outils de pilotage de la performance publique

3.1) Définition et approche multidimensionnelle de la Performance Publique

3.2) Les 3 niveaux de pilotage de la performance d'une organisation publique

**3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique**

### 3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique



### 3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

Exemple virtuel

Niveau de pilotage	Référentiel	Intitulé	Objectifs	Evaluation	
<b>Politique et stratégique</b> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; height: 30px; text-align: center; vertical-align: middle;">1</span>	<b>Mission</b>	Dvt touristique	<u>Objectif. Politique</u> : Favoriser la croissance économique-sociale du département	Dimension territoriale	Taux de chômage du département
				Dimension SP	Evolution CA touristique
				Dimension financière	Coût de la politique de développement touristique
	<b>Progr.</b>	Desserte touristique	<u>Objectif stratégique:</u> Développer les voies d'accès aux infrastructures touristiques	Dimension territoriale	Evolution du nombre de touristes
				Dimension SP	Km de voies d'accès aux infrastructures touristiques
				Dimension financière	Coût des nouvelles voies d'accès
<b>Opérat.</b> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; height: 30px; text-align: center; vertical-align: middle;">2</span>	<b>Action</b>	Construction d'une rocade Arc en ciel	<u>Objectif opérationnel</u> : Ouvrir une rocade en janvier 2013 entre lieu1 et lieu2	Dimension organisationnelle	Taux d'avancement des travaux
				Dimension humaine	Taux d'absentéisme des agents
				Dimension financière	% de financements externes
				Dimension organisationnelle	Taux de répartition du personnel / chantier
<b>Managérial</b> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; height: 30px; text-align: center; vertical-align: middle;">3</span>	<b>Service</b>	Infrastructure	<u>Objectif managérial</u> : Développer les infrastructures du département	Dimension humaine	Niveau de motivation du personnel
				Dimension financière	Taux de consommation du budget

### 3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

Exemples réels

#### Exemple objectifs de pilotage politique et stratégique du **Conseil Général de la Mayenne**

Niveau de pilotage	Référentiel	Intitulé	Objectifs	Evaluation	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div>	Mission	Transport scolaire	<u>Objectif Politique :</u> Mettre à disposition les transports communs à disposition de tous les élèves Mayennais	Dimension territoriale	Taux de couverture du territoire
				Dimension SP	% d'élèves utilisant les transports scolaires
				Dimension financière	Coût de la politique de transport scolaire
	Programme	Transport scolaire rural	<u>Objectif stratégique:</u> Réduire la durée de transport des élèves habitants en milieux ruraux	Dimension territoriale	Age moyen des habitants vivants dans des zones rurales
				Dimension SP	Temps de transport moyen
				Dimension financière	Coût des nouvelles lignes de bus

### 3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

Exemples réels

#### Exemple objectifs de pilotage opérationnel du **Conseil Général de l'Oise**

Niveau de pilotage	Référentiel	Intitulé	Objectifs	Evaluation	
Opérat. <b>2</b>	Action	Aide sociale de proximité	<u>Objectif. opérationnel:</u> Aider rapidement les plus démunis	Dimension organisationnelle	Délai de traitement des recours
				Dimension humaine	Taux d'absentéisme
				Dimension financière	Maitriser les budgets alloués

### 3.3) Les objectifs aux différents niveaux de pilotage de la performance publique

Exemples réels

#### Exemple objectifs de pilotage managérial du **Conseil Général des Hautes-Pyrénées**

SERVICE : MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE	
Objectifs	Indicateurs
<b>3</b> <u>Objectif managérial</u> : Assurer la bonne gestion de la Médiathèque départementale en formant l'ensemble des personnels de la médiathèque à la relation usagers et en développant le subventionnement	% de personnels formés
	% de dossiers subventionnés/Dossiers déposés (Littérature)



# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique



## Sommaire

- 1) Sa définition et ses caractéristiques
- 2) Un élément central du pilotage organisationnel
- 3) Un élément central de la performance publique
- 4) **L'objectif, un élément essentiel pour piloter les politiques et les structures publiques**

# 4) L'objectif, un élément essentiel pour piloter les politiques et les structures publiques

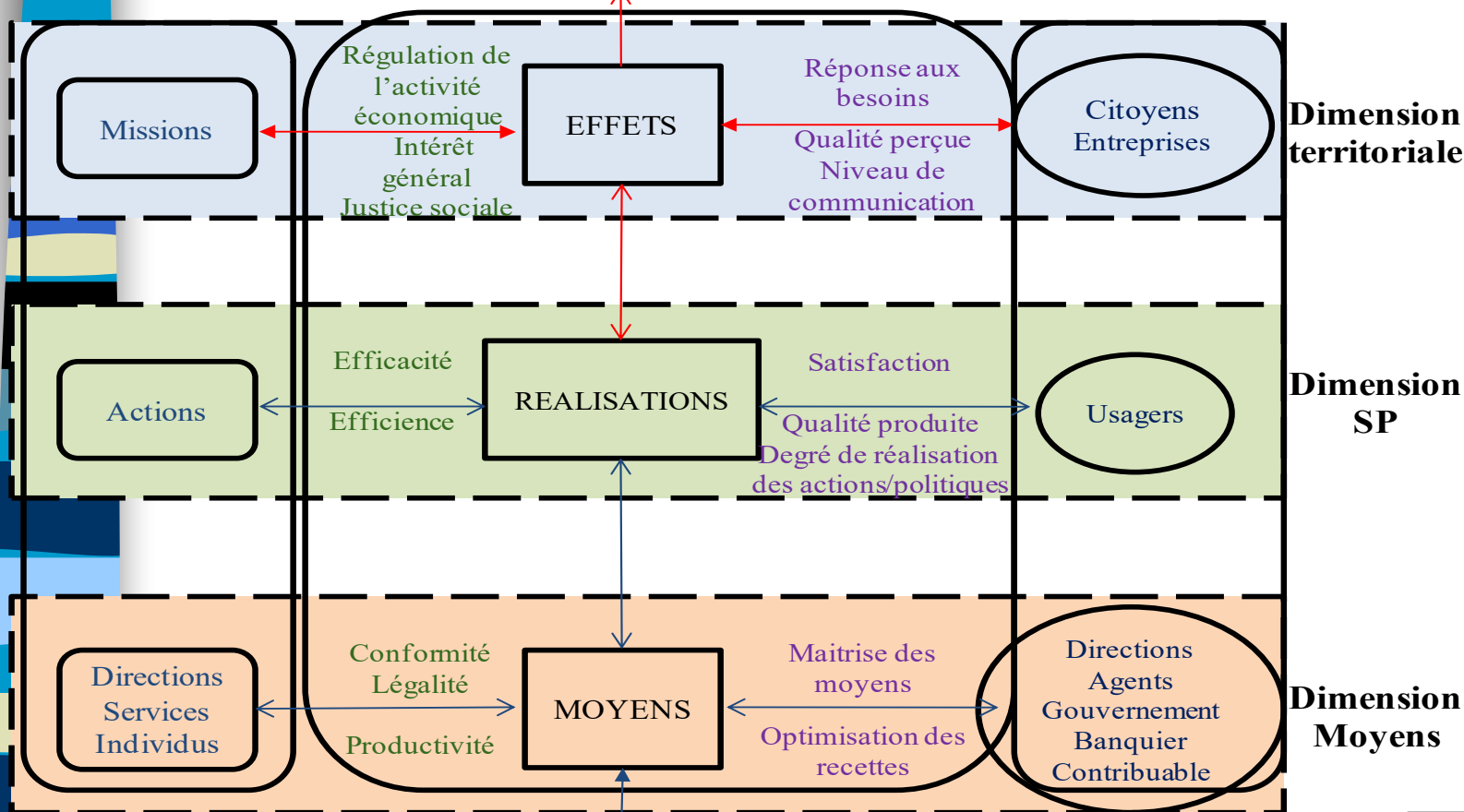
## GOUVERNANCE

### Dimension Stratégique

OBJECTIFS N + X

### Dimension relationnelle et informationnelle

### Dimension Structurale



**PERFORMANCE**

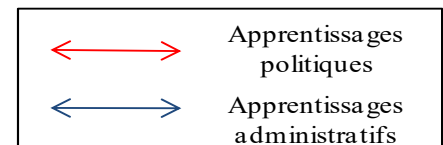
**OBJETS**

**LOGIQUES**

OBJECTIFS N

OBJECTIFS / MESURES

CIBLES / BESOINS





# La notion d'objectifs dans la conduite de l'action publique

**David CARASSUS**

MCF HDR – UPPA

**Damien GARDEY**

Professeur – ESC Pau



**Séminaire**

**Conseil Régional Aquitaine**

**Pôle Culture, Education, Jeunesse  
Solidarité, Sport, Maitrise d'ouvrage**

**09 Juin 2011**

R E G I O N



**AQUITAINE**

EN AQUITAINE & EN AVANCE