



**HAL**  
open science

# La gestion par et pour les chiffres : les effets pervers d'un pilotage de l'action publique conduit sous le prisme des chiffres ?

Asmaa ATA, David Carassus, Fatéma Safy-Godineau, Oussama Ben Atta

## ► To cite this version:

Asmaa ATA, David Carassus, Fatéma Safy-Godineau, Oussama Ben Atta. La gestion par et pour les chiffres : les effets pervers d'un pilotage de l'action publique conduit sous le prisme des chiffres ?. Colloque de la revue Politiques et Management Public, APMP, Jun 2023, Paris, France. hal-04370110

**HAL Id: hal-04370110**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-04370110>**

Submitted on 2 Jan 2024

**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 gestion par et pour les chiffres : les effets pervers d'un pilotage de l'action publique conduit sous le prisme des chiffres ? »**

Asmaa ATA – Docteure en sciences de gestion  
IAE Pau Bayonne, LIREM – esma.ata@univ-pau.fr

David CARASSUS - Professeur des universités en sciences de gestion  
IAE Pau Bayonne, LIREM – david.carassus@univ-pau.fr

Fatéma SAFY- GODINEAU – Maîtresse de conférences en sciences de gestion  
IAE Pau Bayonne, LIREM – fatema.safy-godineau@univ-pau.fr

Oussama BEN ATTA – Docteur en sciences économiques  
Université Paris-Saclay, CEPS, EPEE – oussama.benatta@univ-pau.fr

**Mots clés :** pilotage, performance publique, chaîne de valeur, stratégie

**Intention de communication**

En France, la politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de la fonction publique repose sur un principe de quota de 6% d'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH). À mesure que les employeurs publics répondent à l'obligation d'emploi de 6%, le Fond qui pilote la politique est confronté à un effet ciseau mécanique induit par : l'amélioration du taux d'emploi ; la diminution des recettes provenant des contributions ; l'augmentation des besoins de compensations pour les personnes en situation de handicap. Cette situation financière sous tension compromet ses capacités d'actions futures. De fait, l'atteinte de l'objectif des 6% pénalise l'organisation. De façon caricaturale et contre-intuitive, la contre performance des employeurs publics qui n'atteignent pas les 6% d'OETH permet au Fond de dégager des ressources financières. Indirectement, cette situation peut être représentative des effets pervers d'un pilotage de l'action publique conduit par et pour les chiffres.

Tout pilotage d'une action publique nécessite une donnée chiffrée pour mesurer l'atteinte ou non d'un objectif. Toutefois, avoir une approche trop focalisée sur le chiffre peut conduire à prendre des décisions tronquées qui se focalisent sur les pratiques avec une vision partielle et infondée (Moulévrier et Hély 2017). Salais (2010) rappelle les risques d'un mésusage des chiffres à trop en user. L'auteur indique que « la principale dérive est que les acteurs sont peu à peu convoqués et incités à un exercice nouveau qui consiste à chercher tous les moyens non pas d'améliorer les résultats des politiques engagées du point de vue de leurs objectifs fondamentaux, mais directement d'accroître la performance de ces politiques telles que mesurées par une batterie d'indicateurs. » (*ibid* 2010)

Cette communication a pour objet l'appréhension des effets d'un pilotage d'une politique publique conduit sous le prisme des chiffres ceci afin d'améliorer les outils de pilotage de la performance publique. Elle s'attache à analyser les relations de dépendance entre les maillons de la chaîne de valeur d'une politique pour améliorer l'action publique (redéfinition de la stratégie, mise en place d'actions correctrices, etc.) et répondre à la problématique suivante : quel est la relation entre les ressources (intrants) financières et les extrants d'une part (H1) et, les effets/impacts d'une action publique d'autre part (H2) ?

Par le biais d'une recherche intervention hypothético-déductive, un modèle de recherche a été modélisé afin de mesurer la performance dans la sphère publique. Ce modèle a été testé sur notre terrain partenaire, à savoir le Fond pour l'insertion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique (FIPHFP).

La méthodologie mobilisée repose sur une approche quantitative pour laquelle les données collectées ont été traitées au moyen de procédés statistiques de régression multiple.

Nos résultats soulignent une relation de dépendance positive entre les intrants et les extrants d'une part et les effets/impacts d'autre part. Les ressources financières influencent significativement et positivement :

- l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- le marché de l'emploi des DEBOE. Toutefois, une fois l'obligation d'emploi de 6% atteinte, les dispositifs financiers ne permettent plus de déclin du nombre de DEBOE et, à partir d'un certain seuil financier attribué, les dispositifs financiers n'ont plus d'impact sur ce marché d'emploi. Pour ce deuxième point, cette analyse apporte un contraste au propos avancé par Van Dooren (2006). En effet, ici la réduction du taux de chômage des personnes reconnues en situation de handicap ne semble pas dépendre uniquement de la croissance économique. L'efficacité de la politique semble reposer aussi sur la stratégie définie par le Fond. Cela renvoie à la nécessité d'élaborer une vision stratégique basée sur un principe d'intérêt général, sur le long terme et, qui tient compte du contexte socio-économique (Bouckaert 2005).

Cette communication contribue d'une part à expliciter la relation entre les intrants et la valeur produite (extrait ; effet/impact). D'autre part, elle souligne l'intérêt de considérer le pilotage de la performance comme un processus linéaire et séquentiel (Van Dooren et al. 2015). Cela renvoie ici aux approches composant l'évaluation des politiques publiques (Quesnel et al. 2022) : systématique (dans la collecte, le traitement et le suivi de l'évaluation) ; normative (dans l'appréciation de la valeur ou l'utilité d'une intervention publique) ; cognitive (dans la prise de décisions par rapport aux connaissances acquises). Ces visées peuvent permettre d'engager un pilotage pro(actif) de l'action publique à condition d'apprendre de l'évaluation et d'utiliser les informations pour améliorer les politiques publiques engagées.

## **Bibliographie**

Bouckaert, G. (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. *Télescope. Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique*, 12(3), 12-25.

Quesnel, J. S., Sauvain, V., & Rey, L. (2022). L'évaluation dans un monde en constante évolution. L'évaluation en contexte de développement: Enjeux, approches et pratiques, 21.

Moulévrier, P., & Hély, M. (2017). L'économie sociale et solidaire: Les enjeux politiques de la quantification, ou ce que disent peu les chiffres.

Salais, R. (2010). La donnée n'est pas un donné: Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance. *Revue française d'administration publique*, (3), 497-515.

Van Dooren, W. (2006). Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.