

# L'implication des citoyens et des élus comme FCS du développement et de l'implantation des démarches locales de performance

Christophe Favoreu, Damien Gardey, David Carassus

► **To cite this version:**

Christophe Favoreu, Damien Gardey, David Carassus. L'implication des citoyens et des élus comme FCS du développement et de l'implantation des démarches locales de performance. 6ème Workshop Ville-Management, UPPA, Ville de Bordeaux, Conseil de l'Europe, Jun 2010, Bordeaux, France. hal-02431987

**HAL Id: hal-02431987**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02431987>**

Submitted on 3 Jan 2021

**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.

# L'implication des citoyens et des élus comme FCS du développement et de l'implantation des démarches locales de performance

**Christophe FAVOREU**, Professeur ESC Toulouse

**Damien GARDEY**, Doctorant UPPA

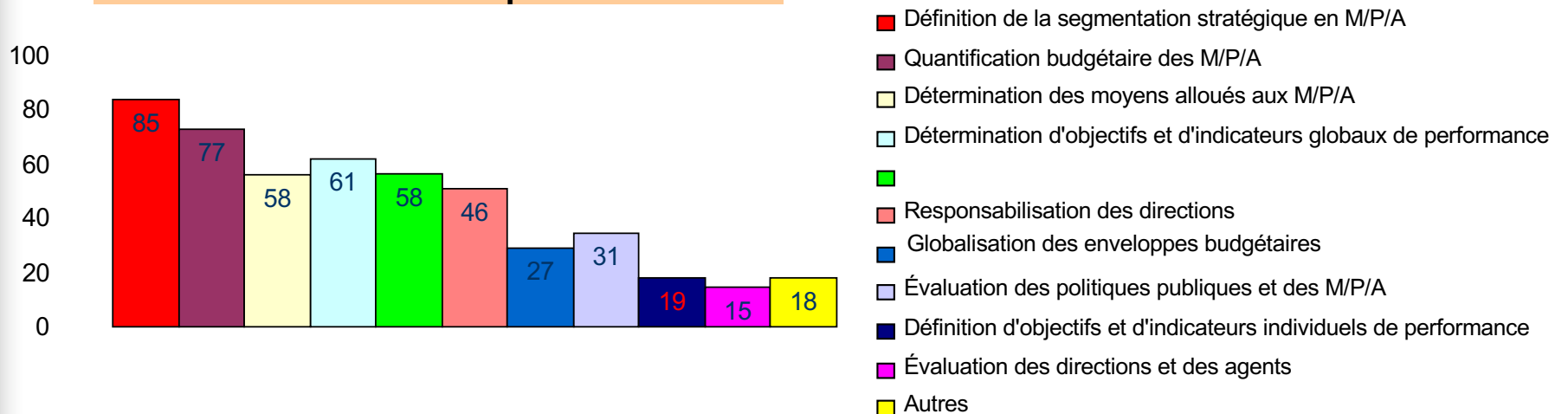


# Introduction: un modèle français de gestion de la performance de nature administrative (étude 2008\*)

## – Un constat :

- dans un contexte en mutation, émergence de démarches locales de performance : en 2008, 42,3% des CL engagées dans une démarche de performance, et 25,4% dans les 3 ans
- l'adoption de démarches locales de performance n'est pas un phénomène uniforme en France, les collectivités locales se situant à des stades de développement fortement différenciés

### Le niveau d'engagement des collectivités dans la démarche de performance



\*Enquête nationale menée auprès de 360 collectivités (53% de répondants) sur le premier trimestre 2008 en collaboration avec l'Afigese – ct



## Introduction: un modèle français de gestion de la performance de nature *administrative* (étude 2008\*)

- Des caractéristiques : vision administrative, interne et technique de la gestion de la performance locale

88,9% des CL engagées ont défini une **segmentation** en M/P/A

51,9% des collectivités ont **responsabilisé** leurs directions

59,3% des collectivités engagées ont défini des **indicateurs** de performance et de résultat à atteindre

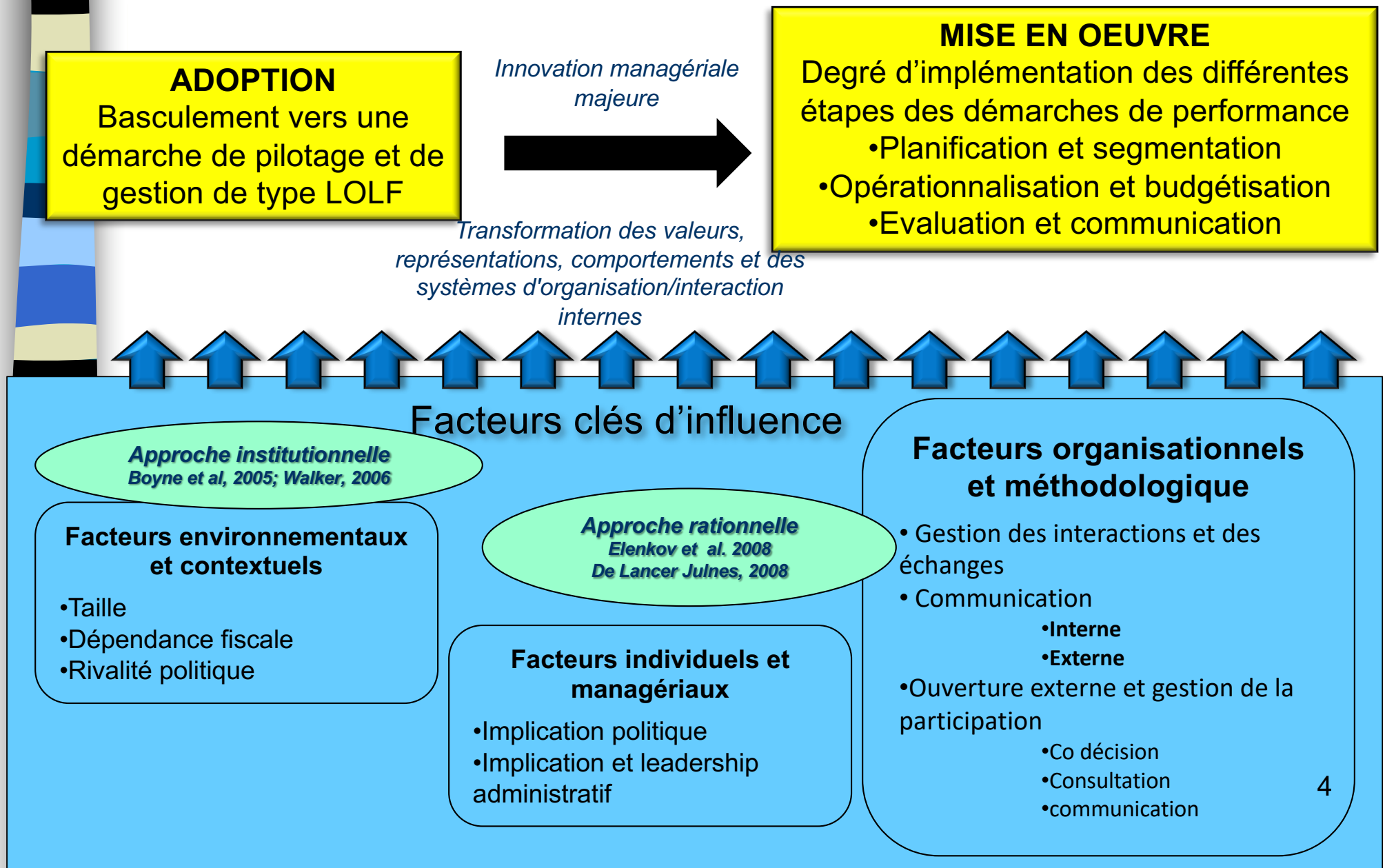
25% des collectivités engagées formalisent leurs indicateurs de performance dans un Rapport Annuel de Pilotage (RAP)

les élus n'ont été à l'initiative de la démarche que dans 16,7% des collectivités et ne participent à la définition et à l'animation du projet que dans 10% des cas)

20,8% des collectivités communiquent en externe sur la démarche de performance engagée

- Des risques : faibles apprentissages dans la prise en compte des besoins des citoyens dans la gestion de l'action publique locale

# Problématique : Quels sont les facteurs clés de l'adoption et du développement des démarches locales de performance, en tant qu'innovation managériale ?





## Moyens de la recherche

### ➤ Objets de la recherche:

- ✓ Analyse des facteurs clés d'adoption et de développement des démarches locales de performance
- ✓ Caractérisation et qualification des démarches locales de performance
- ✓ Analyse de l'opportunité des démarches locales de performance

### ➤ Terrains d'étude :

- ✓ Approche quantitative
  - En 2008 et 2010 (*en cours*), enquêtes nationales en partenariat avec l'Afigese/OPPALE
- ✓ Approche qualitative
  - Ville de Bordeaux
  - Conseil Général de la Mayenne

# L'implication politique en tant que FCS des démarches de performance

## Fondements théoriques

- Fonction de sponsorisation de la démarche et légitimation des changements qui en résultent (Moynihan, 2005; Berkensaw et al., 2008))
- Fonction de sécurisation des ressources: signal positif envoyé quant à la pérennité de la démarche et à son l'inscription dans le temps (Yang et Hsieh, 2007)
- Fonction de finalisation: définition des orientations stratégiques structurantes des démarches de performance: ambitions, objectifs, priorités, enjeux



- 57,1% des collectivités considèrent l'implication politique des élus dans la démarche comme un de ses facteurs clés de succès
  - Cependant, les élus n'ont été à l'initiative de la démarche que dans 16,7% des collectivités et ne participent à la définition et à l'animation du projet que dans 10% des cas



*Absence des élus dans l'impulsion, le partage et le suivi des démarches de type LOLF*

# L'implication citoyenne en tant que FCS des démarches de performance

- Diversité des parties prenantes et de leurs intérêts
- Implication dans le processus de décision: fort degré d'ouverture des organisations publiques
- Perception d'une contradiction entre les principes attachés à l'action publique et les techniques de management et d'évaluation de la performance



## **FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPRIQUES**

- La communication / participation en tant que moyen de lutter contre les incertitudes et résistances au changement (*Fernandez et Rayney, 2006*)
- La participation en tant que vecteur d'implantation d'un système de gouvernance partenariale et démocratique (*Yang et Hsieh, 2007*)
- La participation en tant que sources d'enrichissement du processus d'innovation: logique d'innovation ouverte (*Chesbrough, 2006*)
- La participation comme moyen de créer des coalitions externes de soutien (*Bryson, 2004*)



- Une participation fondée unique sur de la communication externe et qui ne concerne que 21% de collectivités locales (étude AFIGESE, 2008)
- Une communication qui porte sur les caractéristiques générales de la démarche et sur les MPA mais qui fait l'impasse sur les résultats obtenus et sur le degré de réalisation des objectifs fixés





# Présentation de collectivités locales avancées dans la gestion de la performance locale : l'élu et le citoyen au cœur du dispositif

## – L'exemple de la ville de Bordeaux

### ➤ Origine de la démarche : la « Glob »

- Lancée en 2007 à un niveau administratif, validée et soutenue par la Direction Générale et les élus
- Démarche Globale et structurante d'adaptation des principes de la LOLF à la ville de Bordeaux

### ➤ Finalités politiques de la démarche

- Amélioration de la qualité du service public = raison d'être **extrinsèque**
- Implication de la société civile

### ➤ Pilotage politique de la démarche

- Désignation d'un élu référent/Programme :
- Participation des élus aux comités de pilotage d'évaluation des politiques publiques
- Géolocalisation des politiques publiques



# Présentation de collectivités locales avancées dans la gestion de la performance locale : l'élu et le citoyen au cœur du dispositif

## L'exemple du Conseil Général de la Mayenne

- Origine de la démarche : la « Gouvernance »
  - Initiée depuis fin 2005 par le contrôleur de gestion avec un rattachement direct au Président Jean Arthuis
  - Depuis 2008, création d'une direction du contrôle interne et de la coordination de la démarche
- Finalités politiques de la démarche
  - Piloter et évaluer ses résultats, sa contribution à l'intérêt général et à la qualité du service au public
  - Garantir aux citoyens une plus grande lisibilité de l'action du Conseil général
- Pilotage politique de la démarche
  - Réorganisation des commissions d'élus autour des « Missions »
  - Implication des élus dans la définition des stratégies
  - Implication des élus dans le suivi d'exécution et dans l'évaluation



## Conclusion: l'implication des élus et des citoyens en tant que FCS et finalités des démarches locales de performance

- Logique pragmatique: l'implication des élus favorise la participation des ressources humaines administratives et opérationnelles de la collectivité autour des démarches de performance ⇒ **Amélioration de la soutenabilité des dépenses publiques** – L'implication citoyenne contribue à sa légitimité externe
- Logique politique: Raison d'être de l'action et du service publics: la participation comme moyen d'assurer la finalité politico-environnementale, la transparence et la lisibilité de l'action publique et comme vecteur d'implication des parties prenantes externes ⇒ **Systeme de gouvernance ouvert et partenarial**
- Logique dynamique: Evolution d'un modèle de gestion de la performance locale de **nature administrative** à un modèle de **nature politique**

# L'implication des citoyens et des élus comme FCS du développement et de l'implantation des démarches locales de performance

**Christophe FAVOREU**, Professeur ESC Toulouse

**Damien GARDEY**, Doctorant UPPA

