



HAL
open science

La qualification des pratiques publiques de gestion de la performance publique dans le contexte local français : un modèle plus administratif que politique

David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey, Christophe Maurel

► To cite this version:

David Carassus, Christophe Favoreu, Damien Gardey, Christophe Maurel. La qualification des pratiques publiques de gestion de la performance publique dans le contexte local français : un modèle plus administratif que politique. 6ème Université de la Fonction Publique Territoriale, "Collectivités territoriales et innovation: évolution ou révolution(s) ?", Oct 2012, Aix-en-Provence, France. hal-02432065

HAL Id: hal-02432065

<https://univ-pau.hal.science/hal-02432065>

Submitted on 18 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.

Colloque

Le pilotage des organisations publiques locales : regards croisés sur le passé, le présent et l'avenir

Aix-en-provence, vendredi 5 octobre 2012

Organisé par :



En partenariat avec :



Avec le soutien de :



**Association Française de Comptabilité
(AFC)**



Association Internationale de
Recherche en Management Public

**Association Internationale de Recherche
en Management Public (AIRMAP)**

La qualification des pratiques publiques de gestion de la performance publique dans le contexte local français : un modèle plus administratif que politique

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 – MCF-HDR en sciences de gestion – Université du Maine

La qualification des pratiques publiques de gestion de la performance publique dans le contexte local français : un modèle plus administratif que politique

En 2005, au moment de la mise en œuvre de la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) au niveau de l'Etat, LAMBERT et MIGAUD observait déjà qu'il fallait « *inciter les collectivités territoriales à développer un processus de performance et mieux les associer au cadrage global des finances publiques* ». Or, sans attendre une possible application légale des principes de la LOLF, question qui se pose une nouvelle fois aujourd'hui, certaines collectivités locales s'étaient déjà, à l'époque, engagées dans ce type de démarche. Ainsi, l'INET (2006) observait sur cette période les premiers développements de démarches locales de performance, en particulier dans les organisations de grande taille.

Pourtant, si ces évolutions, pour l'instant volontaires, semblent marquer une mutation de la gestion publique locale française vers une amélioration de la performance locale, il n'en reste pas moins qu'elles n'ont pas, à notre connaissance, fait l'objet d'une analyse afin d'en déterminer leurs caractéristiques et leur modèle de référence. Si cette étude apparaît absente dans le contexte français, elle est, par contre, bien présente à l'échelle internationale. Ainsi, selon le CONSEIL DE L'EUROPE (2005)¹, quatre pays ont déclaré avoir confié au gouvernement central, la majeure partie des responsabilités en matière de contrôle et de gestion de la performance des collectivités locales : le Royaume-Uni, le Danemark, la Turquie, et la Roumanie. Egalement, dans ces pays, la fixation de valeurs standards de performance locale est de compétence exclusive du gouvernement central. La gestion de la performance y est qualifiée non seulement de centralisée, l'Etat jouant un rôle important, mais aussi de contractuelle, la gestion et le niveau de performance étant pris en compte dans le cadre des relations entre les gouvernements locaux et nationaux. Dans un autre contexte, le CONSEIL DE L'EUROPE (2005) met aussi en évidence un modèle plus politique de la gestion de la performance publique locale, orientée vers le citoyen, l'utilisateur et le contribuable. Dans ce sens, l'Italie, la Roumanie, l'Espagne, et le Royaume-Uni ont ainsi édicté des dispositions légales obligeant les collectivités locales à réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des usagers. Cette implication politique dans la gestion de la performance paraît également s'illustrer au Danemark, par la mise en œuvre de dispositifs

¹ Rapport sur la base d'une enquête par questionnaires sur la mesure et le suivi des performances, menée auprès des pays membres du Conseil de l'Europe.

de réédition de comptes à l'extérieur des collectivités, ces dernières diffusant de l'information sur la performance par le biais de la presse ou d'un site web central.

Dés lors, dans un contexte français en mutation, il semblait nécessaire de caractériser le modèle sous-tendant leur gestion de la performance. Ce dernier privilégie-t-il l'environnement des collectivités en se focalisant soit sur le citoyen, dans le cadre d'une reddition des comptes améliorée, soit sur l'Etat, dans le cadre de relation contractualisée entre gouvernement national et local ? Le modèle local français correspond-il plutôt à une gestion administrative de la performance en se focalisant sur le fonctionnement interne de la collectivité, comme semblait déjà l'indiquer de manière exploratoire descriptive CARASSUS et GARDEY (2008) ?

Nous tenterons ici de répondre à ces interrogations et, ainsi, de trouver une réponse à l'absence de qualification d'un modèle français de gestion par la performance. Pour cela, nous proposons dans une première partie une grille d'analyse théorique des différents modèles de gestion par la performance locale. Puis, dans une deuxième partie empirique, nous mobilisons cette grille d'analyse afin d'appréhender la nature du modèle français de gestion par la performance locale. A cette fin, nous utilisons les résultats d'une enquête nationale² menée en collaboration avec l'Association Finance - GESTion dEs Collectivités Territoriales (AFIGESE-CT).

1) La définition des différents modèles théoriques de gestion par la performance locale

Dans le cadre théorique du *New Public Management*, différents modèles de gestion de la performance pour les organisations publiques ont été développés. Ceux-ci s'inspirent en partie des théories de gestion par la performance des organisations privées³. A ce titre, des ajustements sont faits pour tenir compte de spécificités du secteur public, parmi lesquelles la double fonction de production et l'aspect multidimensionnel des finalités poursuivies. Dans ce sens, BOUCKAERT et HALLIGAN (2008) sont parmi les rares auteurs à proposer une grille ou un cadre d'analyse des démarches de performance, permettant de caractériser et de comparer les pratiques de gestion de la performance publique. Pour ce faire, les auteurs déterminent des modèles types ou des idéaux, qu'ils confrontent aux expériences et

² Cette enquête a été menée dans le cadre de l'Observatoire de la Performance Publique Locale (OPPALE), et est intitulée « *Les démarches locales de performance* ».

³ En référence aux modèles de gestion de la performance de HOOD (1995) et de BOUCKAERT et POLLITT (2004).

démarches entreprises en matière de management de la performance dans un certain nombre de pays de l'OCDE.

Néanmoins, la grille de classification proposée par BOUCKAERT et HALLIGAN, limitée aux dimensions instrumentales et processuelles du management public, n'apparaît pas comme spécifique au secteur local, d'une part, et, d'autre part, n'a pas fait l'objet d'une validation empirique. Ainsi, il convient de présenter en premier lieu ces quatre idéaux-types (1.1), puis d'en réaliser une analyse critique et prescriptive de leur adaptation aux nouvelles pratiques managériales du secteur public local (1.2). Enfin, nous proposons une grille d'analyse présentant ces quatre modèles de gestion selon les spécificités des démarches locales de performance (1.3). Cette grille d'analyse permettra de qualifier les modèles de gestion des démarches locales de performance et ainsi d'en appréhender les usages théoriques.

1.1) La présentation des quatre idéaux-types du management de la performance de BOUCKAERT et HALLIGAN

BOUCKAERT et HALLIGAN (2008) déterminent des modèles types ou des idéaux, qu'ils confrontent aux expériences et démarches entreprises en matière de management de la performance dans un certain nombre de pays de l'OCDE. La construction de leur grille d'analyse s'appuie sur une décomposition du processus de management par la performance en trois étapes ou activités génériques : (1) la mesure de la performance qui a trait aux activités de collecte et de transformation des données en information, (2) l'intégration de l'information aux procédures, documents et discours des différents acteurs, et (3) l'utilisation qui traduit la prise en compte effective de cette information dans les processus de décision (qu'ils soient budgétaire, opérationnel ou stratégique).

Chaque étape se caractérise et se décline elle-même selon différentes modalités ou variables. Ainsi, et à titre d'exemple, l'activité de mesure peut être qualifiée à travers six variables⁴. Les différences observées sur ces modalités donnent lieu à l'élaboration de quatre modèles types de management par la performance distingués en fonction du degré d'intégration du management de la performance dans l'organisation. Ces modèles, qui correspondent plus ou moins à quatre stades de développement et d'avancement du management par la performance, se distinguent par leur degré croissant de complexité et d'intégration organisationnelles :

⁴ Le type de système de mesure, la conception du système de mesure, le périmètre de la mesure, l'étendue de la mesure, les dimensions spécifiques de la mesure, les dysfonctionnements des mesures.

- Le premier modèle, qualifié « d'administration de la performance », est marqué par une prise de conscience organisationnelle de l'importance de la performance et de son évaluation. Malgré tout, le processus reste relativement sommaire (en se limitant aux activités de mesure), non organisé et *ad hoc*. Il s'agit, dans ce cas précis, d'une démarche technique, administrative et discrétionnaire. L'information fournie est généralement utilisée selon une logique de *reporting* interne et de contrôle de conformité opérationnelle par rapport à des normes préétablies et n'influe que très peu sur les stratégies d'amélioration organisationnelle.
- Le second modèle, « le management des performances », s'avère plus complexe et développé que le précédent en établissant un lien, organisationnel et méthodologique, entre performance et management. Malheureusement, une approche cloisonnée et fonctionnelle de la performance génère, au sein de l'organisation, des systèmes indépendants, non reliés voire concurrents. L'absence d'intégration des dispositifs conduit à un développement asymétrique et déséquilibré des pratiques entre les fonctions, directions ou services internes, ainsi qu'à une production et une utilisation purement fonctionnelle de l'information. Une appréhension et un traitement de cette problématique au niveau de l'organisation dans son ensemble s'avèrent dès lors impossibles.
- Avec le troisième modèle, celui du « management de la performance », nous évoluons vers une conception plus intégrée, globale, cohérente de l'évaluation et du management de la performance. L'utilisation et l'intégration de la performance ne se font plus de manière aléatoire ou *ad hoc* mais en fonction d'une stratégie globale d'amélioration de la performance. Même si plusieurs systèmes peuvent continuer à coexister, ils sont hiérarchiquement alignés et priorisés en fonction d'objectifs globaux clairs. Le management de la performance agit comme un cadre de référence s'appliquant à l'ensemble de l'organisation.
- Au quatrième modèle de la « gouvernance de la performance » correspond un degré d'intégration et d'ouverture extrêmement élevé du management de la performance ; non seulement ce modèle inclut l'ensemble des dimensions de la performance mais il transcende, aussi bien en ce qui concerne l'acquisition que la diffusion d'information, les frontières de l'organisation et intègre une pluralité de parties prenantes (internes et externes).

Après cette description des quatre idéaux-types du management de la performance de BOUCKAERT et HALLIGAN, nous présentons maintenant une analyse de leur adaptation aux caractéristiques de la gestion par la performance locale.

1.2) L'adaptation du modèle de BOUCKAERT et HALLIGAN aux caractéristiques des démarches locales de performance

Les quatre idéaux-types de BOUCKAERT et HALLIGAN, correspondant opérationnellement à quatre stades de développement et d'avancement du management par la performance, se distinguent par leur degré croissant de complexité et d'intégration organisationnelle. Cependant, malgré ses nombreux apports, cette grille de classification, ainsi que la typologie des modèles de management de la performance qui en résulte, présentent un certain nombre de faiblesses et de limites.

D'une part, seules les dimensions instrumentales et processuelles sont réellement prises en compte et considérées. Or les dimensions de type managérial, liés aux modes de pilotage et aux styles de management associés à l'implantation et au développement de ces démarches, apparaissent tout aussi importantes et éclairantes pour comprendre et caractériser les pratiques des organisations publiques. D'autre part, si cette grille de classification apparaît particulièrement adaptée aux agences nationales et aux administrations centrales, elle s'avère beaucoup moins opérationnelle pour les collectivités locales en ne prenant pas en compte les différentes catégories d'acteurs à l'origine de l'implantation et du pilotage des innovations managériales. Or, selon les collectivités locales, des différences significatives peuvent apparaître entre une conduite à dominante politique des démarches d'innovation, et un pilotage purement administratif (ABERBACH et al. 1981 ; DEMIR, 2009). La dualité, et parfois l'opposition entre le niveau politique et administratif dans la gestion locale (ABERBACH et al. 1982 ; BOURGAULT et SAVOIE, 2009 ; BOURGAULT, 2011a), la confusion des rôles et des pouvoirs et responsabilités (OSBORNE, D., et T. GAEBLER, 1992), les rivalités et les différences d'objectifs, d'intérêts et de normes (SCHAFFER, 1973 ; MORAVEC, 1996; HOOD et LODGE, 2006) sont autant d'éléments qui peuvent influencer et donner lieu à des différences dans les dynamiques de changement et d'innovation au sein des collectivités locales. En outre, si l'identification de modèles nationaux peut s'avérer intéressante, elle n'en demeure pas moins à notre sens réductrice en ne traduisant ou en ne rendant pas compte des différences de pratiques qui peuvent coexister entre organisations publiques au sein d'un même pays.

Une dernière limite du modèle de BOUCKAERT et HALLIGAN a trait à sa validation empirique ou du moins à sa confrontation au terrain. La grille proposée est en effet une construction intellectuelle et théorique dont les dimensions ne sont pas en l'état testées et validées empiriquement sur un échantillon d'organisations publiques. Il en va de même en ce qui concerne l'identification de modèles nationaux qui s'appuie sur des études documentaires et des analyses qualitatives de type « étude de cas ». En outre, et il s'agit d'une des limites soulignées par les auteurs eux-mêmes, ce qui est analysé n'est pas tant les pratiques

effectives et réelles, que les programmes de changement ou les réformes officielles. Le risque est alors grand d'un décalage entre, d'un côté, la volonté de changement, le discours affiché, et, d'un autre côté, la réalité du management de la performance sur le terrain (DE BRUIJN, 2009). Il convient, enfin, de se poser la question de l'existence d'un modèle national, étant donné la diversité des pratiques et des contextes socio-politico-économique au sein d'un même pays.

Pour lever ces limites, nous proposons ici de combiner cette analyse de BOUCKAERT et HALLIGAN avec la grille conceptuelle produite par CARASSUS, FAVOREU, GARDEY et MAUREL (2012) pour caractériser les démarches publiques locales de performance. Une grille d'analyse innovante des modèles de gestion de la performance publique mettant en relation les quatre idéaux-types de BOUCKAERT et HALLIGAN avec les caractéristiques des démarches locales de performance peut alors être proposée. Les objectifs de cette grille d'analyse sont alors multiples. Premièrement, sur un plan conceptuel, il s'agit d'enrichir le modèle de BOUCKAERT et HALLIGAN en appréhendant les quatre idéaux-types selon les pratiques de pilotage des démarches locales de performance, à savoir les outils et modalités spécifiques de pilotage du secteur public local. Ensuite, sur un plan théorique, l'intérêt de cette grille d'analyse est d'approcher les composantes et les dimensions de la performance publique, avec les spécificités suivantes : le caractère multidimensionnel (SCOTT, 1987), le caractère antinomique (QUINN, 1988) et le caractère hiérarchique (MORIN et al., 1994). Le processus de définition de la grille d'analyse des modèles de gestion par la performance des collectivités locales peut ainsi aussi être présenté.

1.3) La grille d'analyse des modèles de gestion par la performance des collectivités locales

CARASSUS, FAVOREU, GARDEY et MAUREL (2012) valident, dans le contexte français, une grille d'analyse des pratiques de pilotage par la performance dans le secteur public local. Différentes variables, appartenant à quatre sous-systèmes de performance, les systèmes de planification, de responsabilisation, d'évaluation, centrés sur les outils, et d'intégration, centrés sur les modalités de mise en œuvre, y sont utilisées pour constituer les caractéristiques générales des démarches locales de performance. La planification peut être orientée vers les aspects stratégiques ou opérationnels selon des approches politique et/ou administrative. Les outils de responsabilisation peuvent être de nature administrative et/ou politique et/ou individuelle. Le système d'évaluation se caractérise, lui, par des objets de nature politique ou administrative, des dimensions d'analyses en terme de performance

exogène et/ou endogène⁵, ainsi que des critères de mesure mobilisés spécifiques au secteur public (efficacité et efficience des actions, qualité et pertinence de l'offre de services). Enfin, le système d'intégration des acteurs dans la démarche de performance, qui caractérise son mode de pilotage, peut admettre différentes modalités, selon le périmètre d'intégration. Tout d'abord, une intégration politique, selon un processus en cascade, où le soutien politique déclenche l'implication des directions générales et des responsables administratifs, qui détermine à son tour l'engagement des niveaux intermédiaires et des agents publics (YANG et HSIEH, 2007). Ensuite, une intégration administrative, où le *leadership* exercé par les responsables administratifs concerne notamment la gestion des interactions et des relations entre les différentes parties prenantes impliquées, ainsi que la réduction des résistances au changement (FERNANDEZ et RAYNEY, 2006). Enfin, une intégration politico-administrative, où une intégration large des acteurs à l'ensemble des parties prenantes est réalisée, dans une vision démocratique, avec des représentants de citoyens associés à la démarche.

Complétée et combinée avec le cadre d'analyse de BOUCKAERT et HALLIGAN, décrit précédemment, nous pouvons ainsi proposer la grille de caractérisation des différents modèles de gestion de la performance publique locale (Tableau n°1). Au delà des caractéristiques structurant la partie gauche de cette grille, déjà proposée et validée par CARASSUS, FAVOREU, GARDEY et MAUREL (2012), cette dernière nous permet de qualifier, en intégrant les apports et en répondant aux limites de BOUCKAERT et HALLIGAN, quatre modèles de nature politique ou administrative, selon des niveaux de développement faible ou élevé.

Tout d'abord, le premier modèle, de nature administrative et de niveau faible, se limite à un pilotage et une responsabilisation du seul corps administratif dans la gestion *ad hoc* d'une performance financière. Les mesures réalisées correspondent à des analyses de conformité entre les dépenses réalisées et prévues, limitant de fait la portée des apprentissages adaptatifs associés. Il s'apparente ainsi au modèle d'administration de la performance de BOUCKAERT et HALLIGAN.

Le modèle « administratif élevé » se caractérise lui par une responsabilisation accrue des administratifs dans le pilotage opérationnel de leurs actions et activités au travers de dispositifs de planification, de responsabilisation et d'évaluation de la performance

⁵ Selon CARASSUS et al. (2011), la performance publique est caractérisée par des dimensions exogènes de natures territoriale et de qualité de services, et endogènes de natures organisationnelle, humaine et financière.

endogène (centrée sur des dimensions organisationnelle, humaine, financière) de la collectivité. Ce modèle se rapproche de celui du management des performances de BOUCKAERT et HALLIGAN en ce qui concerne la dimension instrumentale, mais s'en distingue par une gestion intégrée et non cloisonnée des systèmes de pilotage de la performance.

Tableau n°1 : Proposition d'une grille de caractérisation des différents modèles de gestion de la performance publique locale

Caractéristiques des pratiques de pilotage des collectivités locales			Modèles de gestion de la performance				
			Administratif		Politique		
			Faible	Elevé	Faible	Elevé	
Outils de pilotage des collectivités locales	Planification	Planification politique « stratégique et budgétaire »			X	X	
		Planification opérationnelle		X	X	X	
	Responsabilisation	Individuelle			X	X	
		Politico-administrative		X	X	X	
		Administrative	X				
	Evaluation	Objet de l'évaluation	Evaluation des politiques publiques et des MPA			X	X
			Evaluation des directions, évaluation des agents		X	X	X
		Dimensions de l'évaluation	Territoriale				X
			Services publics			X	X
			Organisationnelle		X	X	X
			Humaine		X	X	X
		Critères d'évaluation	Financière	X	X	X	X
			Pertinence				X
			Qualité			X	X
			Efficacité			X	X
Modalités de pilotage des collectivités locales	Niveau d'intégration des acteurs locaux dans le pilotage de la collectivité	Efficiencie		X	X	X	
		Démocratique				X	
		Politico-administratif		X	X	X	
		Administratif	X				

Ensuite, le modèle « politique faible » se caractérise par un pilotage politique et opérationnel de l'action et des structures publiques par l'ensemble des acteurs de l'organisation (des élus aux agents), responsabilisés et évalués sur leurs activités dans une logique systémique et intégrée. Ce modèle se différencie de celui du « management de la performance » par le caractère pluraliste de son mode de gouvernance entre élus et administratifs.

Enfin, le modèle « politique élevé », comme le modèle de « gouvernance par la performance », reprend toutes les caractéristiques du modèle « politique faible », en l'ouvrant sur le territoire, par une association des parties prenantes locales externes au pilotage de la collectivité (planification, responsabilisation et évaluation), dans une logique de gouvernance participative.

Sur la base de cette grille d'analyse, afin de qualifier le modèle français, nous faisons ici l'hypothèse que la pratique moyenne des collectivités locales françaises est caractérisée par une approche de nature administrative, d'un niveau faible ou élevé. Cette hypothèse s'appuie sur une étude exploratoire et descriptive menée CARASSUS et GARDEY (2009) qui mettent en évidence le caractère apolitique des démarches de performance implantées en France. Selon ces auteurs, *« concernant le portage l'analyse des pratiques locales a révélé la forte influence de l'encadrement administratif, principalement des directions générales et fonctionnelles, sans réelle implication des élus ou des agents »*. Ils mettent en évidence également *« la déconnexion entre les politiques publiques et les dispositifs d'évaluation, par les logiques budgétaires et quantitatives des indicateurs mis en œuvre, mais aussi par la focalisation sur l'optimisation des ressources et besoins internes de l'organisation, plus que sur ceux de l'environnement local »*. Egalement, dans ce même sens, le cabinet ERNST & YOUNG (2006) met aussi en évidence une *« faiblesse globale des pratiques d'évaluation et de l'efficacité des dispositifs locaux de contrôle interne, ces derniers restant encore centré sur les moyens évaluant une performance budgétaire au détriment d'une performance managériale et politique »*.

Nous testons à présent cette hypothèse de recherche au travers une analyse quantitative menée auprès de 300 collectivités locales françaises sur les caractéristiques de leur démarche dites de performance.

2) Analyse du modèle français de gestion par la performance publique dans les collectivités locales

Nous présentons en premier lieu la méthodologie de recherche mobilisée (2.1), puis, en second lieu, les résultats obtenus (2.2). Nous analysons et discutons, enfin, les résultats obtenus au regard de notre cadre théorique (2.3).

2.1) La méthodologie de recherche

Grâce à l'appui de l'AFIGESE- CT, un questionnaire a été adressé en 2009 aux équipes dirigeantes des collectivités membres de ce réseau comprenant 300 collectivités. Nous avons obtenu 60 réponses exploitables de collectivités ayant développé une démarche de performance publique locale. L'échantillon est composé de 4,6% de conseil régionaux, de 29,5% de conseils généraux, de 20,9% d'EPCI et de 45% de villes, répartis sur toute la France. Le questionnaire d'étude se décline en deux parties. La première, descriptive, fait appel à des réponses dichotomiques de type oui/non sur les modalités et outils des démarches de performance implémentées dans la collectivité concernée. La seconde, plus analytique, avec des réponses de 1 à 7 sur une échelle de Lickert, aborde les impacts réels et perçus par les enquêtés de l'implémentation de ces nouveaux principes et outils managériaux.

Après avoir vérifié la qualité des données, nous avons eu recours à des régressions logistiques afin de déterminer les variables explicatives pour chaque thème de notre grille d'analyse. En effet, cette approche méthodologique nous permet de mettre en évidence les variables statistiquement déterminantes car la régression logistique vise à évaluer l'apport de différentes variables sur la probabilité d'apparition d'un événement aléatoire. La relation testée est alors de la forme :

$$P (Y=1) = CO + C1X1 + \dots + CjXj$$

Dans cette équation, Y représente la variable endogène, CO une constante, Cj les estimateurs et Xj les variables endogènes du modèle. Cette méthodologie conduit à estimer des rapports de chances (*Odds Ratio*) qui peuvent être interprétés aisément. En effet, le coefficient trouvé traduit le rapport de chance entre les individus présentant la caractéristique à laquelle il se rapporte et les autres individus de l'échantillon. L'interprétation des modèles de régression se fait à partir des pseudo- r^2 et de la capacité du modèle de régression logistique à rendre compte de la réalité (ainsi, le pourcentage de classement correct est exposé).

2.2) Des résultats qualifiant la pratique des collectivités françaises d'administrative

Nous détaillons ici les résultats obtenus concernant chaque mécanisme de pilotage : les outils de planification, responsabilisation, évaluation, et les modalités d'intégration.

2.2.1) Les outils de planification mobilisés, plutôt de nature opérationnelle

Parmi les 60 réponses, 36 collectivités ont déclaré utiliser effectivement des outils de planification. Nous avons identifié que cette planification peut être orientée vers l'opérationnel ou vers la stratégie, ou bien concerner ces deux aspects.

Tableau n°2 : Statistiques descriptives pour les outils de planification

	Oui	Non	Total
Outils de planification	36	24	60
- dont planif. stratégique / budg.	21	39	60
- dont planif. opérationnelle	32	28	60

Khi-deux de Pearson entre les 2 modalités : 9.91, ddl 1, signif. 0.002

Les collectivités déclarent un moindre recours à la planification qualifiée de stratégique et budgétaire (opérationnalisée avec 10 questions, avec un alpha de Cronbach de 0.81) que la planification opérationnelle (mesurée avec 3 questions, avec un alpha de Cronbach de 0.49). Par ailleurs, il apparaît que les collectivités déclarant utiliser des outils de planification mobilisent fréquemment les deux modalités identifiées.

Tableau n°2bis : Régression sur les outils de planification

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Planification strat. / budg.	6.553	12.542	1.322	1	,309	23,756
Planification opérationnelle	2.625	1.364	0.545	1	,016	1,945
Constante	9,237	14,333	,800	1	,590	,215

R2 de Nagelkerke : 0.68 ; Pourcentage de classement correct : 69.6%

Ce résultat, avec aucune variable significative au seuil de 10%, indique qu'il est difficile d'expliquer le fait de recourir à la planification et de mettre en évidence une modalité par rapport à l'autre. Néanmoins, le fait d'obtenir un nombre de citation pour la planification opérationnelle supérieure à l'autre modalité et d'obtenir un degré de significativité à 16% plutôt qu'à 30% tend à présenter la planification opérationnelle comme le mode de planification le plus utilisé dans les collectivités répondantes. Selon notre grille d'analyse, cela semble mettre en évidence un modèle plus administratif que politique, les modes de planification étant focalisés sur l'activité quotidienne des services.

2.2.2) Les outils de responsabilisation employés, de nature politico-administrative

Parmi les 60 collectivités répondantes, 47 ont déclaré avoir mis en œuvre des outils de responsabilisation. Notre échelle propose trois possibilités (avec un alpha de Cronbach de 0.51) avec plusieurs réponses possibles issues de la revue de littérature : outils de responsabilisation de nature politico-administrative, de nature administrative et de nature individuelle.

Tableau n°3 : Statistiques descriptives pour les outils de responsabilisation

	Oui	Non	Total
Outils de responsabilisation	47	13	60
- dont resp. politico-adm.	36	24	60
- dont resp. administrative	31	29	60
- dont resp. individuelle	9	51	60

Khi-deux de Pearson entre les modalités : non signif.

Si la répartition des réponses fait apparaître une utilisation des outils de responsabilisation de nature politico-administrative relativement proche de celle des outils de nature administrative, les coefficients de la régression logistique menée sur les outils de responsabilisation illustre l'importance de la première modalité (cf. Tableau n°3bis ci-dessous). En effet, dans ce modèle de régression, statistiquement acceptable avec un pseudo-R2 de 0.6 et 77% de classement correct des individus, seule cette variable est significative au seuil de 1%. Il ressort que l'approche « politico-administrative » explique le mieux le fait d'avoir des outils de responsabilisation parmi nos répondants. Ce résultat correspond dans notre grille à trois modèles de gestion de la performance (« administratif

élevé » et les deux modèles « politique »), les élus pouvant être plus ou moins porteurs et impliqués dans la démarche. Aussi, ce positionnement pourra être réalisé en complément des autres résultats.

Tableau n°3bis : Régression sur les outils de responsabilisation

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Resp. polit./adm.	2.553	.542	1.322	1	,009	3.756
Resp. adm.	4.625	2.364	0.545	1	0.786	1.745E2
Resp. ind.	21,370	669,830	,000	1	,997	1,909E9
Constante	1,237	,313	16,800	1	,000	3,215

R2 de Nagelkerke : 0.601 ; Pourcentage de classement correct : 76.8%

2.2.3) Les modalités d'évaluation utilisées, plutôt de nature endogène

L'évaluation menée dans le cadre des démarches de performances publiques est caractérisée, dans notre grille de lecture, par son objet, ses dimensions et ses critères. D'un point de vue descriptif de notre échantillon, 41 collectivités répondantes mobilisent des outils d'évaluation. Concernant les objets des évaluations, ceux-ci peuvent être orientés vers les politiques publiques et les activités, dans une vision externe des modèles « politiques », vers les directions et agents, dans une vision interne d'un modèle « administratif » élevé (l'évaluation pouvant ne pas être mise en œuvre selon un modèle administratif faible), ou bien englobant selon un modèle qualifié de « politique élevé » dans notre grille.

Tableau n°4 : Statistiques descriptives sur les objets poursuivis lors des évaluations menées

	Oui	Non	Total	Moyenne des réponses
Présence d'outils d'évaluation	41	19	60	1.6/2
- dont évaluation des directions et agents (3 items)	33	27	60	1.6/3
- dont évaluation des politiques publiques (6 items)	24	36	60	1.2/3

Khi-deux entre les modalités d'objet d'évaluation : 0.181, non significatif.

Sur la base de trois questions binaires permettant de savoir si les objets des évaluations concernent les directions et agents, nous obtenons un score moyen de 1.6 sur 3, correspondant à 33 collectivités pratiquant ce type d'évaluation. Le résultat est plus faible pour l'autre modalité, celle concernant l'évaluation des politiques publiques. En effet, à

l'aide de six questions binaires permettant de savoir si les objets des évaluations concernent ce second objet, nous obtenons un score moyen de 1.2 sur 3, avec 24 collectivités ayant une pratique d'évaluation de leurs politiques publiques.

L'étude des coefficients de régression (tableau n°4bis) va dans ce même sens puisque les objets des évaluations portent relativement plus sur les directions et les agents que sur les politiques menées. Cependant, si le modèle de régression, composé des deux variables, est statistiquement valide, aucune variable n'est significative au seuil de 10%. Dans ce cadre, la constante du modèle a un poids important et il est difficile de conclure sur la prépondérance des objets d'évaluation parmi les répondants. Nous pouvons toutefois remarquer que ces résultats, indiquant un faible niveau de pratiques d'évaluation et lorsqu'elles sont mises en œuvre des pratiques focalisées sur les directions et agents, correspondent sur notre grille (cf. tableau n°1) à un modèle administratif faible ou élevé.

Tableau n°4 bis : Régression logistique sur les variables mesurant les objets de l'évaluation

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Evaluation des directions et agents	3,908	1,624	,570	1	,116	5,836
Evaluation des politiques publiques	8,226	600,613	,000	1	,798	8,230E7
Constante	-2,423	60,613	,000	1	,096	,000

R2 de Nagelkerke : 0.707 et % classement correct : 93%

Concernant, ensuite, les dimensions des évaluations menées dans le cadre des démarches de performance, nous avons identifié cinq variables dans notre grille de lecture, avec un alpha de Cronbach de 0.85 : politico-environnementale ou territoriale, qualité de services publics, managériale ou organisationnelle, développement du capital humain et économique-légale.

Tableau n°5 : Statistiques des réponses portant sur les dimensions d'évaluation

	Oui	Non	Total	Résultats des khi-deux				
Politico-env. / territoriale	17	43	60	-	-			
Qualité de services publics	33	27	60	14.66	-			
Managériale	35	25	60	8.82	32.01	-		
Développement du capital humain	16	44	60	12.54	13.23	16.21	-	
Economico-légale	42	18	60	10.66	31.42	36.01	9.36	-

Les Khi deux entre les cinq modalités sont significatifs à 1%

Ces résultats montrent que des liens de dépendance apparaissent entre les cinq dimensions identifiées pour les évaluations. De plus, les dimensions les plus utilisées sont celles endogènes « managériale » et « économique-légale », correspondant à un modèle plus administratif, car guidé par une logique interne, que politique. Les régressions (tableau n°5b) confirment la prégnance de ces deux dimensions qui sont statistiquement significatives. Ce résultat correspond dans notre grille à un modèle qualifié d'« administratif élevé ».

Tableau n°5bis: Régression logistique sur les variables mesurant les dimensions de l'évaluation

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Politico-env. / terr.	35,112	8942,816	,000	1	,997	1.8e11
Qualité de serv. Pub.	6,724	1,439	21,844	1	,004	12,904
Managériale	3,044	2,635	22,000	1	,091	1.2e9
Dév. capital humain	37,162	9510,591	,000	1	,997	1.3 ^e 14
Economico-légale	14,904	1,911	,000	1	,008	9,273
Constante	-9,982	2,277	19,217	1	,000	,000

R2 de Nagelkerke : 0.84 ; classement correct : 0.91%

Concernant le dernier élément de caractérisation des modalités d'évaluation, nous avons identifié quatre items pour l'échelle des critères d'évaluation, avec un alpha de Cronbach de 0.90⁶ : l'efficacité, l'efficacité, la qualité et la pertinence.

Tableau n°6 : Statistiques descriptives sur les critères d'évaluation

	Oui	Non	Total	Résultats des khi-deux entre les modalités			
Efficacité	37	23	60	-			
Efficience	36	24	60	34.95	-		
Qualité	35	25	60	22.28	21.45	-	
Pertinence	34	26	60	40.5	26.06	25.31	-

Les Khi deux entre les quatre modalités sont significatifs à 1%

⁶ En référence aux critères de la LOLF, l'efficacité socio-économique, l'efficacité de la gestion, la qualité de l'offre de services, et un critère en référence explicitement aux évaluations de politiques, la cohérence interne et externe des actions, ici libellée pertinence.

Les résultats mettent en évidence non seulement la cohérence des critères en terme d'échelle, mais aussi l'homogénéité de l'utilisation des critères questionnés. Toutefois, la régression logistique (tableau n°6bis) montre que l'efficacité et l'efficience sont les variables les plus explicatives, au seuil de 10%, de l'utilisation de critères d'évaluation. Ce résultat correspond dans notre grille à un modèle qualifié d'« administratif élevé », dans la mesure où ces critères sont focalisés sur des objets internes, à savoir les objectifs, les moyens et les réalisations de la collectivité. Les autres critères sont, eux, guidés par des objets externes à la collectivité, à savoir l'utilisateur, leurs besoins et satisfactions.

Tableau n°6b : Régression logistique sur les variables mesurant les critères de l'évaluation

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Efficacité	5,481	1,188	11,286	1	,008	,004
Efficience	4,382	1,517	5,349	1	,011	,013
Pertinence	21,327	171,473	,000	1	,997	,000
Qualité	19,412	101,451	,000	1	,984	1,397 ^{E9}
Constante	3,584	1,014	12,495	1	,000	36,000

R² de Nagelkerke : 0.782 ; pourcentage classement correct : 92.3%

2.2.4) Les niveaux d'intégration de la démarche locale de performance, de nature politico-administrative

Enfin, nous avons identifié dans notre grille de lecture trois types d'intégration sur la base de la littérature : une intégration administrative, politico-administrative et démocratique. Pour cette échelle comportant, l'alpha de Cronbach est de 0.73.

Tableau n°7 : réponses aux trois modalités d'intégration des DLP

	Oui	Non	Total
Intégration de nature politico-administrative (8 items)	36	24	60
Intégration de nature démocratique (8 items)	3	57	60
Intégration de nature administrative (9 items)	8	52	60

Parmi les trois modalités d'intégration des démarches locales de performance, celle la plus utilisée est de nature politico-administrative, combinant l'intervention des élus et fonctionnaires territoriaux. Les intégrations démocratiques impliquant les usagers/citoyens et administrative ou seuls les fonctionnaires territoriaux sont elles faiblement privilégiées. La régression logistique confirme cette observation en montrant que la variable statistiquement significative concerne l'intégration de nature « politico-administrative ».

Tableau n°7bis : Régression logistique sur les variables mesurant les modes d'intégration des acteurs

	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Politico-administratif	2.227	,633	8,232	1	,000	9,273
Démocratique	6,658	25,753	,058	1	,810	47,268
Administratif	,483	,947	,250	1	,221	1,893
Constante	-9,420	24,846	,000	1	,591	,117

R2 de Nagelkerke 0.406 ; pourcentage classement correct : 78%

Au global, au regard de l'ensemble des caractéristiques des démarches de performance engagées par les collectivités françaises, les résultats de nos analyses quantitatives montrent que les pratiques françaises sont principalement influencées par une approche et un pilotage de type administratif plutôt de nature élevée, telle que qualifiée sur notre grille en tableau n°1. La planification est y plutôt de nature opérationnelle avec une responsabilisation des acteurs administratifs. Les élus sont intégrés à la démarche de manière passive, sans être au cœur de la démarche, la finalité principale restant la maîtrise des moyens, notamment financiers, engagés par la collectivité. Les dispositifs d'évaluation, lorsqu'ils existent, sont eux focalisés sur une performance endogène, centrée sur des dimensions organisationnelle et financière de la collectivité.

Pour à la fois compléter et synthétiser ces premières analyses, une analyse factorielle exploratoire globale reprend nos variables explicatives, à savoir les outils de planification, de responsabilisation, d'évaluation et les modalités d'intégration. Les collectivités répondantes peuvent alors être positionnées sur différents axes, une fois interprétés. Dans ce sens, l'analyse en composante principale (ACP) fait apparaître quatre axes ayant une valeur propre supérieure à 1, dont la structure factorielle après une rotation Varimax est présentée en tableau n°8. L'analyse factorielle obtenue comprend quatre axes, représentant 72% de variance expliquée. L'axe 1, où sont présentes le plus de collectivités, se caractérise par un système de responsabilisation administratif, une évaluation de nature économique-légale et organisationnelle, un faible niveau d'intégration des autres acteurs, élus et usagers/citoyens, et des critères d'évaluation endogènes axés vers l'efficacité et l'efficacités des ressources. Cet axe correspond aux modèles administratifs faible et élevé de notre grille présentée en tableau 1. Les autres axes factoriels sont, eux, plus influencés par les modèles « politique », en s'ouvrant à des modes de planification stratégique, à des acteurs politiques voire démocratiques, à des outils de responsabilisation aussi focalisés sur les agents et des modes d'évaluation exogènes, appréhendant les dimensions de service public et territoriale. Nous pouvons ainsi remarquer, sur la base de notre grille d'analyse, que les composantes 1 à 4

marquent un continuum entre le modèle administratif de niveau faible, caractérisé par la composante 1, et le modèle politique élevé, caractérisé par la composante 4.

Avec une classification en nuées dynamiques, nous obtenons la répartition des 60 collectivités répondantes dans chaque classe. Ainsi, 31 collectivités appartiennent à la classe 1, vingt collectivités à la classe 2, cinq collectivités à la classe 3, et quatre collectivités à la classe 4. Au regard de notre remarque précédente, la majorité des pratiques actuelle des collectivités locales françaises peut ainsi être qualifiée par un modèle de nature administrative. Certaines pratiques relevant d'un modèle politique peuvent cependant exister, mais restent marginales.

Tableau n°8 : Matrice des composantes après rotation

	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4
Outils de planification stratégique	.075	.196	.762	.345
Outils de plan. opérationnelle	.402	.321	.600	-.048
Outil de resp. politico-adm	.032	.791	.041	.008
Outil de responsabilisation adm	.492	.311	.136	-.149
Outil de responsabilisation indiv.	.211	.009	.911	.408
Evaluation dim. territoriale	.452	.591	.205	.654
Evaluation dim. qual. des serv. pub.	.465	.554	.422	.687
Evaluation dim. managériale	.871	.498	.072	.283
Evaluation dim. du capital humain	.119	.656	.337	.492
Evaluation dim. économique-légale	.810	.382	.246	.368
Intégration politico-adm	.137	.850	.516	.221
Intégration démocratique	.016	.013	.751	.382
Intégration administrative	.381	.204	.118	.036
Evaluation crit. qualité des serv. pub.	.280	.190	.840	.210
Evaluation crit. pertinence	.370	.620	.440	.700
Evaluation crit. efficacité	.890	.610	.130	.380
Evaluation crit. efficacité	.830	.570	.580	.290
% variance expliquée	44.5%	11.5%	10%	7%
Répartition des 60 collectivités par classification en nuées dynamiques	31	20	5	4

De manière globale, il nous semble ainsi possible de valider notre hypothèse principale selon laquelle les pratiques actuelles des collectivités françaises, en moyenne, peuvent être qualifiées par un modèle de gestion de la performance de nature administrative élevé.

2.3) Discussion des résultats

Les résultats de notre recherche démontrent en premier lieu l'existence d'un modèle français de gestion par la performance se traduisant par des tendances communes aux collectivités locales françaises en ce qui concerne le contenu instrumental et méthodologique, ainsi que les modes de pilotage de la performance publique. Il s'avère en effet que les outils et modalités constitutives des démarches de performance, en l'état actuel de leur implantation, restent guidés par des logiques administrative et interne. En effet, d'une manière générale, nous mettons en évidence la faible dimension politique dans l'impulsion, le portage, la mise en œuvre, le suivi des démarches engagées volontairement par les collectivités locales françaises.

Sur le premier point, nous avons mis évidence que ces démarches sont, dans une large majorité, impulsées par des fonctionnaires territoriaux. Concernant le portage, l'analyse des pratiques locales a révélé la forte influence de l'encadrement administratif, principalement des directions générales et fonctionnelles, avec une faible implication des élus ou des agents. Sur le troisième point, celui lié à la mise en œuvre de ces démarches de performance, la faible dimension politique est mise en évidence par la nature de la planification, plutôt opérationnelle, par la déconnexion entre les politiques publiques et les dispositifs d'évaluation, par les logiques budgétaires et quantitatives des indicateurs mis en œuvre, mais aussi par la focalisation sur l'optimisation des ressources et besoins internes de l'organisation, plus que sur ceux de l'environnement local.

Ainsi, qualifié d'administratif plutôt que de politique, le modèle de gestion de la performance des collectivités locales françaises, marqué par la prédominance de pratiques de contrôle endogènes et élémentaires (BATAC et al., 2010), s'apparentent au deuxième modèle type de notre grille d'analyse (modèle administratif élevé). Si de par les éléments cités *supra*, le modèle français se rapproche du modèle d'administration de la performance de BOUCKAERT et HALLIGAN (2008), et qui caractérise selon eux la France, il s'en démarque sur d'autres points. Ainsi, la diversité des outils utilisés, le caractère planifié et organisé du pilotage de ces démarches rapprocheraient la France du modèle du management des performances.

En outre, le modèle français se distingue, en l'état actuel de son niveau d'implantation, des pratiques internationales déjà analysées. En particulier, les démarches initiées dans les collectivités anglo-saxonnes ou danoises semblent être caractérisées non seulement par une implication forte des élus, mais également par une volonté de placer le citoyen ou l'Etat au centre des outils et modalités mis en œuvre (CONSEIL DE L'EUROPE, 2005). A travers l'accent mis sur l'analyse des effets des politiques publiques et les indices de qualité, celles-ci semblent accorder une attention croissante à l'évaluation des politiques publiques et aux impacts de celles-ci sur leur environnement externe (FOLZ et al.⁷, 2009 ; AMMONS et RIVENBARK, 2008⁸)

Cette divergence pourrait être expliquée par la nouveauté de ces démarches globales dans les collectivités locales françaises, engagées de manière générale depuis moins de cinq ans, et ceci comparativement aux collectivités notamment anglo-saxonnes, qui expérimentent la gestion par la performance depuis plus de deux décennies. Les recherches de BOUCKAERT et HALLIGAN (2008) suggèrent ainsi l'existence d'un cycle de vie des démarches de performance qui évolueraient au cours de leur développement et de leur degré de maturation d'un modèle relativement simple et *ad hoc*, limité au seul suivi d'indicateurs d'activité et de consommation de ressources à un modèle plus complexe incluant une diversité d'enjeux, d'acteurs et de dimensions d'évaluation et s'intégrant à l'ensemble des processus de décision internes (politico-stratégique, budgétaire, opérationnel), ainsi qu'au management des programmes et des politiques publiques.

Cependant, au-delà de ce facteur temporel, nous pensons que la nature administrative du modèle local français est bien plus profonde. Elle apparaît en effet non seulement dans les dispositifs originaux de prospection, de responsabilisation et d'évaluation mis en œuvre, mais aussi dans les modalités novatrices d'implémentation de ces démarches. Cette divergence relèverait ainsi plus d'une dimension culturelle, focalisée sur les modes actuels de fonctionnement des collectivités locales françaises, que sur une dimension temporelle.

⁷FOLZ D.H., ABDELRAZEK R., CHUNG Y., "The Adoption, USE and Impacts of Performance Measures in Medium-Sized Cities: Progress Toward Performance Management", *Public Performance and Management review*, vol 33, pp.63-87.

⁸AMMONS D., RIVENBARK W.C. (2008), « Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project », *Public Administration Review*, vol 6_, n°2, pp.304-318.

Conclusion : Un modèle français de gestion de la performance locale actuellement guidé par une logique administrative, ne risquant de générer que de faibles apprentissages

Si cette étude met en évidence la nature administrative du modèle de gestion de la performance par les collectivités locales françaises, elle pourrait, à terme, si le modèle actuel n'évolue pas, ne générer que de faibles apprentissages. En effet, la faible dimension politique des démarches locales françaises pourrait, tout d'abord, entraîner des conséquences à la fois managériales et démocratiques. Managériale, d'une part, par un manque de pertinence dans la détermination des politiques publiques avec les besoins environnementaux ou bien dans l'allocation des moyens aux objectifs de la collectivité; Démocratique, d'autre part, par l'insuffisante qualité de la réédition de comptes vers l'extérieur de la collectivité. Ensuite, l'absence d'une logique politique forte pourrait aussi conduire à une faible influence de ces démarches sur la décision locale, qu'elle concerne l'allocation future de moyens aux actions locales ou bien la détermination même des actions à engager (SIMONS, 1995 ; KLOOT, 1997 ; BATAC et CARASSUS, 2009).

Ce risque d'absence d'apprentissage étant important en l'état actuel des pratiques locales françaises, il apparaît alors nécessaire, à titre de prolongement à cette première étude descriptive menée dans le secteur public local français, d'étudier, sur la base de notre grille d'analyse, d'autres modèles plus politiques de gestion de la performance publique. Dans ce sens, il paraît pertinent d'analyser les caractéristiques des pratiques managériales des collectivités locales anglaises. En effet, le Royaume-Uni a mis en place un contrôle des performances obligatoire comprenant la Charte du citoyen (mise en œuvre par la loi de 1992 sur le gouvernement local) qui oblige les collectivités locales à réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des usagers tous les 3 ans. Ces dispositifs réglementaires, caractéristiques d'une gestion politique de la performance locale, visent ainsi, selon cette Charte, à « *mieux adapter les services publics aux souhaits de leurs utilisateurs et d'en relever le niveau de qualité général* » en établissant des exigences minimales de service et en publiant des indicateurs de performance. De fait, une étude comparative des modèles de gestion des collectivités locales françaises et anglaises, sur la base d'un référentiel unique (la grille d'analyse développée dans le cadre de cet article) aurait une visée explicative et prescriptive dans l'implantation de pratiques de contrôle apprenants dans le secteur public, aux différents niveaux politique et administratif.

A titre de prolongement toujours, il apparaît aussi important d'analyser les conditions et modalités du passage d'un modèle administratif caractérisant les pratiques françaises à un modèle plus politique. Les enjeux démocratiques et managériaux de ces démarches locales de performance pourraient alors être activées de manière complémentaire aux pratiques

actuelles, en particulier pour répondre aux nouvelles contraintes et exigences de l'ensemble des parties prenantes à la vie locale.

Bibliographie

ABERBACH, J., R. PUTMAN, and B. A. ROCKMAN. (1982), *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 322 p.

BOURGAULT, J. (2011), "Has the NPM changed the face of the senior civil service ?" RISA, déc.

BOURGAULT, J. et D. J. SAVOIE (2009). "Les gestionnaires sous influence : La nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public" *Télescope*, Hiver 2009, pp. 1-12.

CARASSUS, FAVOREU, GARDEY et MAUREL (2012), « La détermination d'une grille d'analyse des pratiques de pilotage par la performance dans le secteur public local : une validation dans le contexte français », *Revue Politiques et management Public*, En cours de révision.

CARASSUS D. et GARDEY D. (2009), «Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises : un modèle administratif ou politique ?», *Revue Française de Finances Publiques*, n°107, p. 101-129.

DEMIR, T. (2009), «The Complementarity View: Exploring a Continuum in Political—Administrative Relations », *Public Administration Review*, Volume 69, Issue 5, September/October, pp. 876–888.

ERNST and YOUNG (2006) « Panorama des pratiques de contrôle interne dans le secteur public », *secteur public*.

HOOD, C. et M, LODGE. (2006), *The politics of public service bargains: reward, competency, loyalty and blame*. New York: Oxford University Press, 224 p.

MORAVEC, M. (1996). Bringing performance management out of the Stone Age. *Management Review*, 85(2), pp. 38–42.

OSBORNE, D., et T. GAEBLER (1992), « *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* », Reading, MA: Addison Wesley.

SCHAFFER, B. (1973) *The administrative factor: papers in organization, politics and development*. London: Frank Cass, 329p.