

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



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

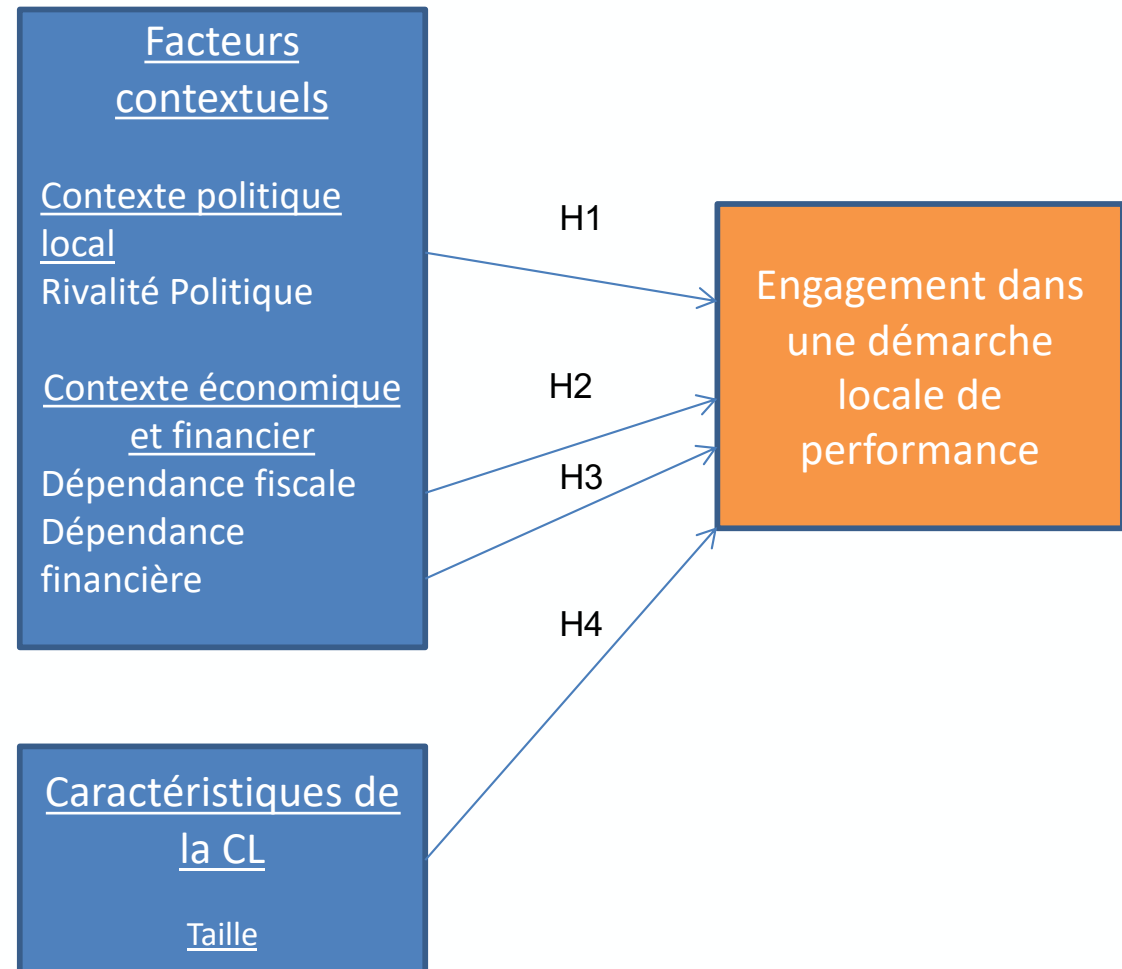
- Mutations politique, productive, financière, institutionnelle, démocratique et culturelle du secteur public local
- Limites des solutions exogènes (pression fiscale, niveau de l'endettement local)
- Alternative endogène de modernisation des pratiques managériales locales avec une perspective d'amélioration 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 ?

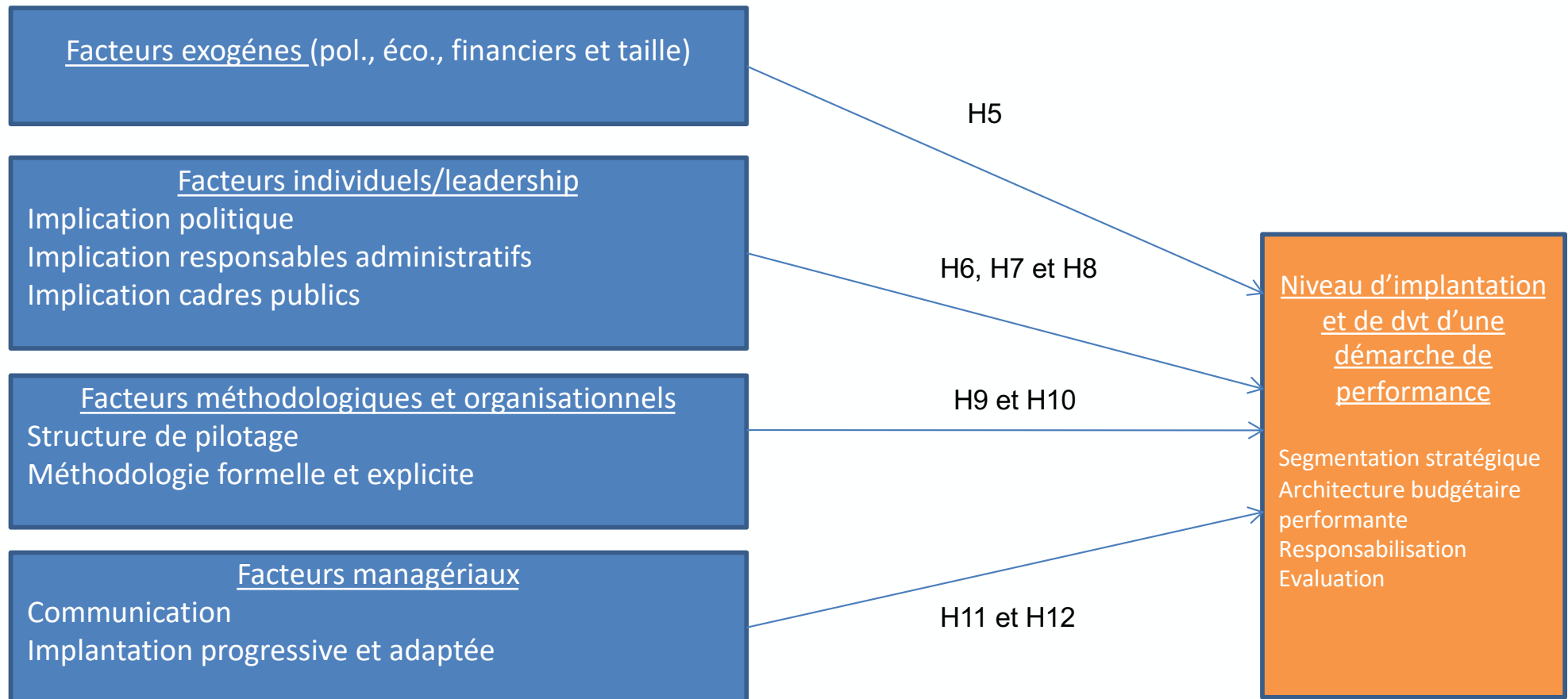
### 3) Cadre de la recherche

- 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 participé 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 motivations technico rationnelles : les DPP en tant que réponse à des problèmes d'efficacité, 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)

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**



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