



**HAL**  
open science

## La distance objectif-indicateur expliquée par l'ambiguïté dans la gestion publique

Manel Benzerafa Alilat, Laurent Garcin, Patrick Gibert, Jean-François  
Gueugnon

### ► To cite this version:

Manel Benzerafa Alilat, Laurent Garcin, Patrick Gibert, Jean-François Gueugnon. La distance objectif-indicateur expliquée par l'ambiguïté dans la gestion publique. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. hal-00481576

**HAL Id: hal-00481576**

**<https://hal.science/hal-00481576>**

Submitted on 6 May 2010

**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 DISTANCE OBJECTIF-INDICATEUR EXPLIQUEE PAR L'AMBIGÜITE DANS LA GESTION PUBLIQUE***

## ***CAS DE LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF)***

Manel BENZERFA ALILAT, Maître de Conférences, [mba@u-paris10.fr](mailto:mba@u-paris10.fr)

Laurent GARCIN, ATER, [garcin@gmail.com](mailto:garcin@gmail.com)

Patrick GIBERT, Professeur, [patrick.gibert@u-paris10.fr](mailto:patrick.gibert@u-paris10.fr)

Jean-François GUEUGNON, Maître de Conférences, [jean-françois.gueugnon@u-paris10.fr](mailto:jean-françois.gueugnon@u-paris10.fr)

Laboratoire CEROS

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

**Résumé :** En partant de l'exemple des budgets de l'État établis en mode L.O.L.F (Loi organique relative aux lois de finances) cette recherche se centre sur le passage des objectifs affichés aux indicateurs qui les mettent sous contrôle. En s'appuyant sur un test statistique. Ce travail vise à valider l'hypothèse de l'existence d'une contrainte paradoxale dans la pratique actuelle du management public : la recherche proclamée de la performance nécessite la mise sur pied d'indicateurs alors même que la logique politique dont l'empreinte est décisive sur la gestion publique s'accommode mal de la précision. Les données analysées trouvent leurs sources dans les projets annuels de performance qui regroupent les objectifs et les indicateurs de mesure de la performance de l'action de l'État pour 2009.

Mots clés : Mesure de la performance, management public, rationalité politique, ambiguïté, distance objectif-indicateur.

**Abstract:** Based on the example of budgets established according to LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), this research focuses on the transition from the stated goals to indicators. Using a statistical test, this study aims to validate the hypothesis of the existence of a double bind in the current practice of public management: explicit search of performance needs measures to be implemented while "political rationality", which govern public administration functioning is not precision-friendly. This study date com from the annual performance project of 2009.

Key words: Performance measurement, public management, political rationality, ambiguity, goal-indicator distance.

De nombreux auteurs ont souligné le caractère pour le moins lacunaire de la finalisation de la gestion publique. Les objectifs affichés sont souvent imprécis ; le lien entre objectifs généraux et objectifs locaux n'est pas très clair ; les priorités ne sont pas toujours établies ou se révèlent trop nombreuses (Han Chun et Rainey 2005). Cet état de fait est majoritairement expliqué par les analystes comme résultant des tendances fortes de la logique ou de la rationalité politique selon laquelle, sauf exceptions par ailleurs notables (par exemple, la sécurité routière), l'ambiguïté et le flou des objectifs sont fonctionnels pour les gouvernants, la lutte permanente pour le pouvoir s'accommodant mal d'une précision de nature à décevoir nombre des parties prenantes (Alesina A., Cukierman A. 1990; Gibert 2009). Les chercheurs travaillant sur la mise en œuvre des politiques publiques ont maintes fois souligné que les décideurs « étaient très réticents à fournir les cartes mettant en évidence ce qu'ils attendent d'une politique » (DeLeon et DeLeon 2002)<sup>1</sup>. Ce déficit d'explicitation stratégique a pour conséquence de rendre très difficile l'instauration de véritables systèmes de contrôle de gestion aptes à orienter les comportements des agents publics et de leurs managers<sup>2</sup>. La proclamation par la plupart des États et par nombre de collectivités territoriales du désir d'une gestion imprégnée de la performance et de « la culture du résultat » paraît signifier le commencement de la fin en matière d'ambiguïté. Si l'affichage de cette volonté est suivi d'effet, c'est là le véritable nouveau management public bien plus que dans cet ensemble flou de méthodes diverses inspirées de la gestion des entreprises.

Considérée comme une révolution en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001 vise à orienter la gestion des dépenses publiques vers plus d'efficacité en introduisant une gestion par objectifs à la place d'une gestion par moyens. La LOLF propose une nouvelle et plus lisible architecture du budget de l'État avec, comme principales composantes, la mission, le programme et l'action. La mission, unité de vote du Parlement, représente le périmètre d'une politique publique. Ministérielle ou interministérielle, la mission regroupe un ou plusieurs programmes. Le programme, unité de contrainte budgétaire, regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions dans un cadre nécessairement ministériel. L'action identifie au sein du programme les crédits ayant une même finalité<sup>3</sup>.

L'article 51 de la loi organique dispose que, parmi les documents qui doivent être joints au projet de loi de finances (budget) de l'année, figurent des Projets Annuels de Performances (PAP) présentant des objectifs poursuivis, des résultats obtenus mesurant, au moyen « d'indicateurs précis », l'efficacité de la dépense publique. Son article 54 précise de plus que,

---

<sup>1</sup> Cette ambiguïté est reconnue aussi comme caractéristique du fonctionnement de toutes les organisations. « L'ambiguïté peut cependant être vue comme trait fondamental de la vie, durable en dépit de tous les efforts des réformateurs et peut même être décrite comme présentant des avantages (...). Par exemple la capacité d'un groupe à aboutir à un nécessaire accord peut dépendre de l'exploitation des ambiguïtés de préférences et de sens. » (March 1996). Aux États-Unis, une série de recherches empiriques semble ainsi montrer que le sentiment d'ambiguïté n'est pas plus fort pour les managers des organisations publiques que pour ceux des entreprises (Rainey et Bozeman 2000).

<sup>2</sup> Dans la mesure où le contrôle de gestion doit être au service de la stratégie, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les autres membres d'une organisation pour mettre en œuvre les stratégies de celle-ci » (Anthony et al. 1992) même si la mise sur pied d'un système de contrôle de gestion permet d'explicitier la stratégie comme le soulignent Kaplan et Norton (2001).

<sup>3</sup> Article 7 de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF).

parmi les documents qui doivent être joints au projet de loi de règlement (loi approuvant les comptes de l'État pour l'année écoulée), figurent les Rapports Annuels de Performances (RAP) qui permettent d'effectuer des comparaisons avec les projets annuels<sup>4</sup>.

Trois catégories d'objectifs sont présentées dans les projets et les rapports annuels de performance : les objectifs de qualité de service, d'efficacité socio-économique et d'efficience. Les objectifs de qualité de service énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur (par exemple, améliorer l'accueil dans les commissariats et les gendarmeries). Les objectifs d'efficacité socio-économique énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen et la collectivité en termes de modification de la réalité économique, sociale, environnementale, culturelle et sanitaire (par exemple, améliorer le taux d'élucidation des enquêtes). Les objectifs d'efficacité de gestion (ou d'efficience) vis-à-vis du contribuable expriment l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus (ou l'activité) aux ressources consommées (par exemple, optimiser la répartition des effectifs de police et de gendarmerie en fonction de l'évolution de la démographie et de la délinquance<sup>5</sup>).

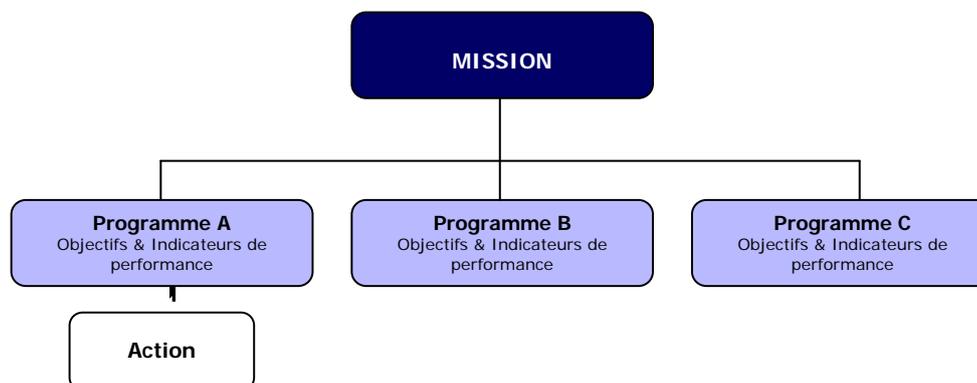


Figure 1 : L'architecture du budget de l'État selon la LOLF

La mise en œuvre de la Loi Organique des Lois de Finance s'accompagne donc d'indicateurs dont les insuffisances ont été mises en évidence aussi bien par les parlementaires de l'opposition, le comité interministériel d'audit des programmes, la Cour des Comptes que par des particuliers.

- Parmi les imperfections soulignées par le Parlement figurent le manque d'indicateurs d'efficience dans de nombreux programmes, la complexité de certains indicateurs et le nombre élevé d'indicateurs d'activité ou de moyens. Les représentants de l'opposition, qui ont déféré au Conseil Constitutionnel le premier budget (2006) établi en LOLF au motif des lacunes des indicateurs présentés, critiquent certains indicateurs pour leur caractère

<sup>4</sup> La loi américaine GPRA « Government Performance and Results Act » de 1993 (dont s'inspire la LOLF) oblige les administrations à formuler et à rendre public leurs plans annuels de performance sans modifier la procédure budgétaire comme c'est le cas pour la LOLF.

<sup>5</sup> La démarche de performance dans les administrations ([http://www.minefi.gouv.fr/lolf/1\\_1.htm](http://www.minefi.gouv.fr/lolf/1_1.htm)) disponible sur le site Internet du ministère des finances.

non mesurable, non auditable, pour l'absence de lien direct avec l'objectif ou encore pour la tentation au contournement des règles de bonne gestion<sup>6</sup>.

- Selon le comité interministériel d'audit des programmes<sup>7</sup>, certains indicateurs de performance manquent de pertinence vis à vis des leviers d'action réels dont disposent leurs responsables. De plus, les indicateurs de performance des programmes de soutien gagneraient à être harmonisés.
- Selon la Cour des Comptes, les indicateurs sont trop nombreux et ne sont pas encore utilisés comme de véritables outils de pilotage<sup>8</sup>.
- Selon un haut fonctionnaire (Brunetière 2006), 75% à 80 % des indicateurs de l'échantillon tirés au sort sont grevés de défauts rédhibitoires. Certains indicateurs ne traitent ainsi que de l'accessoire faute de pouvoir accéder au principal. D'autres indicateurs sont à côté de leur objet et mesurent autre chose que ce qu'ils sont censés mesurer. Enfin, d'autres indicateurs traduisent l'introversion de l'administration.

Globalement, les indicateurs proposés dans la LOLF s'avèrent souvent médiocres du moins si on juge leur qualité à l'aune de leur proximité avec l'objectif qu'ils sont censés mettre sous contrôle. Les imperfections constatées lors de la mesure de la distance Objectif/Indicateur peuvent avoir plusieurs explications. Il peut s'agir soit d'un problème cognitif (déficit de connaissances dans une administration qui n'a pas intégré réellement les méthodes de gestion dans ses formations), soit d'un problème technique (difficulté de transposition d'une méthode de gestion du domaine de l'entreprise à celui de l'action publique).

- Le premier type d'explication réside dans le déficit cognitif qui peut être perçu aussi bien au niveau de la gestion privée que de la gestion publique. Les personnes implantant des tableaux de bord ne sont pas – il est vrai – aidées par les académiques : le passage des objectifs aux indicateurs paraît être le problème le moins abordé dans la littérature traitant de la Balanced scorecard (BSC). Le binôme objectif-indicateur est pourtant central à tel point qu'on a pu qualifier la faiblesse de l'étude de ce passage de « chaînon manquant » (Bourne et Neely 2000).
- Le second type d'explication est lié à la volonté de se doter d'indicateurs dont les niveaux cibles sont relativement faciles à atteindre, et/ou qui plaident en faveur de l'activité du service et des moyens dont il dispose et/ou qui justifie la revendication de moyens supplémentaires. Cette posture supposée se traduit alors par une internalisation des buts (goal displacement) qui gomme la mise sous contrôle des effets de l'action publique (outcome) au profit de ses réalisations et de ses activités (output et process). Appliqué à notre sujet, le goal displacement se traduit non par une modification des objectifs à proprement parler mais par une dérive volontaire lors du passage de l'objectif à l'indicateur.
- Le troisième type d'explication tient au fait que les organisations publiques comme les organisations privées font souvent du mimétisme. Elles font leur « marché » parmi les indicateurs utilisés par d'autres. Un indicateur proche de son objectif dans son organisation d'origine peut se trouver loin de son objectif dans son organisation d'adoption.

---

<sup>6</sup> Plusieurs rapports de l'assemblée nationale ou du Sénat ont abordé ce sujet et notamment le rapport d'information du Sénat N° 220 « LOLF : culte des indicateurs ou culture de la performance ? », de. Jean Arthuis, 2005.

<sup>7</sup> Comité interministériel d'audit des programmes, rapport d'activité, cinquième cycle d'audits septembre 2007 - juillet 2008, 12 novembre 2008.

<sup>8</sup> Cour des comptes, rapport sur les résultats et la gestion budgétaire de l'Etat pour l'année 2008, page 7.

- Le quatrième type d'explication réside dans l'inversion de la démarche objectif-indicateur. Sous cette hypothèse, l'indicateur précède l'objectif, l'appareillement de l'un et de l'autre relevant alors d'une logique de post-rationalisation.
- Le cinquième type d'explication consiste en la présence non d'une imperfection mais d'une réponse rationnelle à l'obligation paradoxale (double bind) à laquelle sont soumis les dirigeants des organisations publiques. C'est sur la validation de ce dernier type d'explication que nous centrons principalement la présente communication. Dans une première section, nous exposons nos hypothèses de travail ainsi que l'objectif visé. Nous procédons ensuite les éléments constitutifs de notre base de données dont nous identifions les principales caractéristiques dans la troisième section. Enfin, nous présentons successivement les résultats d'une analyse factorielle des correspondances multiples et d'une classification des objectifs de la Loi Organique relative aux Lois de Finances.

## **1 Hypothèses de travail à l'objectif de l'étude**

L'obligation paradoxale apparaît quand la recherche proclamée de la performance ne met pas fin à la logique politique et à l'empreinte qui est la sienne sur la gestion publique. Sous cette hypothèse, la logique politique et la logique managériale coexistent, la première incitant au flou et à l'ambiguïté, la seconde requérant de la précision c'est-à-dire l'antithèse de ceux-là. Le fait de savoir si, dans la réalité du fonctionnement administratif, la logique de la performance que l'on peut rapidement assimiler à la « rationalité managériale » gagne ou pas sur la logique politique, question essentielle pour juger de la réalité des réformes dans la gestion publique, est pour notre propos relativement secondaire. L'essentiel est la coexistence des deux logiques qui oblige à un double discours où plutôt à un discours « les objectifs » et à une métrologie « les indicateurs ». Des documents publics, comme le sont les projets et les rapports annuels de performance fondés sur la nouvelle logique, ne sauraient être en contradiction avec l'ancienne sous peine d'apparaître comme des contraintes insupportables par les gouvernants. Dès lors, comment être spécifique et précis comme l'exige l'affichage d'ambitions quantifiées et de résultat (niveau cible) tout en maintenant le degré d'ambiguïté et de flou que recommande la rationalité politique quand les objectifs visés ne sont pas des objectifs incontestables (par exemple, la sécurité routière) ou des mots d'ordre de rassemblement de la majorité (par exemple, la lutte contre l'immigration clandestine) ? Il y a ici une obligation paradoxale à laquelle il est facile de se conformer en apportant une solution dichotomique : d'une part, une formulation prudente d'objectifs vagues caractérisant des pseudos objectifs, d'autre part, une explicitation de véritables indicateurs centrés et précis s'inscrivant dans la logique de performance. Ainsi, la distance objectif-indicateur et les imperfections relevées ne seraient pas dues uniquement à des difficultés analytiques réelles, mais également à une certaine hypocrisie organisationnelle, sous-produit de la double contrainte (Brunsson 2003).

Nous cherchons donc à valider ou à invalider l'hypothèse du « double bind » à savoir que les objectifs affichés obéissent à la logique politique traditionnelle dans laquelle le flou et l'ambiguïté sont des valeurs et la précision dans les ambitions dommageable tandis que les indicateurs sont en phase avec la logique de la performance et la culture des résultats. Dans ce cas, la distance des indicateurs par rapport aux objectifs serait en grande partie due à la nature même des objectifs. En ne recouvrant qu'une partie du phénomène mis sous contrôle, les

objectifs flous, peu précis et ambivalents classiques en politique sont a priori munis d'indicateurs éloignés de leurs objectifs. Plus précis, les objectifs davantage tournés vers la logique managériale sont a priori dotés d'indicateurs plus proches de leurs objectifs.

## 2 La constitution de la base de données

Constituée à partir des projets annuels de performance 2009, la base de données a été créée en transformant d'abord les indicateurs et sous-indicateurs en indicateurs élémentaires structurés, puis en opérationnalisant nos catégories d'objectifs ainsi que la distance entre objectif et indicateur.

### 2.1 Le retraitement des données

Parmi les données brutes fournies par la direction du budget<sup>9</sup>, nous avons retenu uniquement les projets annuels de performance relatifs aux missions et aux programmes du budget général de l'État (à l'exclusion des comptes spéciaux et budgets annexes) qui comporte au total, pour l'exercice 2009, 31 missions, 112 programmes, 497 objectifs et 1057 indicateurs<sup>10</sup>. Un examen rapide de la structure des projets nous a permis de déceler que, pour chaque objectif présenté, on avait affaire non pas à un duo objectif-indicateur mais à un triptyque objectif-indicateur-sous-indicateurs. Dans le vocabulaire LOLF, le terme indicateur désigne en effet un libellé recouvrant un ou plusieurs sous-indicateurs qui sont les instruments de mesure utilisés, donc les véritables indicateurs, comme le montre l'exemple suivant.

**INDICATEUR 1.3 : Accroissement annuel de la production d'énergie renouvelable thermique résultant des aides de l'ADEME et du crédit d'impôt pour les particuliers**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2006 Réalisation	2007 Réalisation	2008 Prévision PAP 2008	2008 Prévision actualisée	2009 Prévision	2011 Cible
a) surface cumulée de capteurs solaires thermiques dans le secteur tertiaire et le secteur collectif due à l'action de l'ADEME	m <sup>2</sup>	79 000	119 000	146 000	146 000	210 000	390 000
b) évolution annuelle de la surface de capteur solaires thermiques dans le secteur tertiaire et le secteur collectif due à l'action de l'ADEME (entre prévision n et prévision n+1, réalisation n et réalisation n+1)	%	31	51	51	23	44	34
c) quantité d'énergie thermique produite par la consommation de bois dans les chaufferies due à l'action de l'ADEME	tep	317 500	398 000	510 000	436 000	510 000	675 000
d) évolution annuelle de la quantité d'énergie thermique produite par la consommation de bois dans les chaufferies due à l'action de l'ADEME (entre prévision n et prévision n+1, réalisation n et réalisation n+1)	%	23	25	19	9,3	17	14
e) évolution annuelle du nombre de pompes à chaleur, chauffe-eau solaires individuels et appareils à bois bénéficiant du crédits d'impôt ouvert aux particuliers	%	66	-2	30	n.d.	n.d.	n.d.

**Tableau 1 : Fiche d'un indicateur et de ses sous-indicateurs**

Un premier tirage au sort d'un échantillon réduit de vingt projets nous a montré toute la variété de la relation indicateur/sous-indicateur et des rapports entre sous-indicateurs. Le but étant d'appréhender la distance entre l'objectif et les instruments de mesure censés en donner une représentation chiffrée, nous nous sommes efforcé d'identifier quels étaient les

<sup>9</sup> Projets annuels de performance 2009 en date du 30 octobre 2008.

<sup>10</sup> Un aperçu de la base de données figure dans l'annexe n°1

indicateurs véritablement distincts se rapportant à chaque objectif. Nous les avons dénommés indicateurs élémentaires. Comme l'indique le tableau ci-dessous, nous avons distingué six cas de figure. L'indicateur élémentaire est unique dans les cas 1, 2, 3 et 4. Dans les cas 5 et 6, on identifie autant d'indicateurs élémentaires qu'il y a de sous-indicateurs.

1. Le sous-indicateur est identique à l'indicateur. Par exemple, l'indicateur « *Dépenses de fonctionnement courant par agent* » associé à l'objectif « Optimiser la gestion des moyens de fonctionnement » a pour sous-indicateur « *Dépenses de fonctionnement par agent* ».
2. Unique, le sous-indicateur a une appellation différente de son indicateur. Par exemple, l'indicateur « *reconnaissance scientifique des opérateurs du programme* », associé à l'objectif « Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international », a comme sous-indicateur « *Reconnaissance scientifique des établissements du programme exprimée par l'indice de citation à deux ans des publications des opérateurs du programme* ».
3. Les sous-indicateurs sont la déclinaison d'un type unique d'indicateurs à deux ou plusieurs entités différentes. Par exemple, l'indicateur « *Part des filles, au niveau national, parmi les élèves des terminales des filières scientifiques et technologiques (séries S et STI) dans les lycées* », associé à l'objectif « améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines », a comme sous-indicateurs « *Part des filles en terminale S* », « *Part des filles en terminale STI* » et « *Nombre de candidatures au prix de la vocation scientifique et technique des filles* ».
4. Les sous-indicateurs sont les fruits de la distribution de l'indicateur. Par exemple, l'indicateur « *Répartition de subventions déconcentrées par montant alloué* », associé à l'objectif « optimiser les coûts de gestion des subventions allouées aux associations », a comme sous-indicateurs « *Part des subventions déconcentrées inférieures à 2 500 €* », « *Part des subventions déconcentrées comprises entre 2 500 et 5 000 €* » et « *Part des subventions déconcentrées supérieures à 5 000 €* ».
5. Des sous-indicateurs de nature diverse sont rassemblés sous le chapeau d'un indicateur. Par exemple, l'indicateur « *Accroissement annuel de la production d'énergie renouvelable thermique résultant des aides de l'ADEME et du crédit d'impôt pour les particuliers* », associé à l'objectif « Maîtriser l'énergie en réduisant la consommation et en développant l'usage des énergies renouvelables », a pour sous-indicateurs « *Surface cumulée de capteurs solaires thermiques dans le secteur tertiaire et le secteur collectif due à l'action de l'ADEME* », « *Évolution annuelle de la surface de capteur solaires thermiques dans le secteur tertiaire et le secteur collectif due à l'action de l'ADEME (entre prévision n et prévision n+1, réalisation n et réalisation n+1)* », « *Quantité d'énergie thermique produite par la consommation de bois dans les chaufferies due à l'action de l'ADEME* », « *Évolution annuelle de la quantité d'énergie thermique produite par la consommation de bois dans les chaufferies due à l'action de l'ADEME (entre prévision n et prévision n+1, réalisation n et réalisation n+1)* », « *Évolution annuelle du nombre de pompes à chaleur, chauffe-eau solaires individuels et appareils à bois bénéficiant du crédit d'impôt ouvert aux particuliers* ».
6. Les sous-indicateurs et l'indicateur ne décrivent pas le même phénomène. Par exemple, l'indicateur « *Évolution du taux de réussite des écoles de conduite en première présentation au permis de conduire B* », associé à l'objectif « Améliorer le service du permis de conduire dans le cadre du développement de l'éducation routière tout au long de la vie », a comme sous-indicateur « *Écart entre le taux de réussite des écoles de conduite participant au dispositif du permis à 1€ par jour (écoles conventionnées) et le taux de réussite de l'ensemble des écoles de conduite* ».

**Tableau 2 : Analyse préalable des indicateurs de la base LOLF**

## 2.2 L'opérationnalisation des variables

La méthodologie adoptée ici a consisté en une double analyse de l'échantillon par deux groupes, constitués de trois experts, ces groupes étant indépendants à la fois l'un de l'autre<sup>11</sup> et des personnes ayant formulé les hypothèses de recherche. Les experts ont été sélectionnés en fonction de leur domaine de compétence et de leur complémentarité (fonctionnaires d'administration centrale et locale, enseignants-chercheurs travaillant sur divers domaines de la gestion publique). Le premier groupe d'experts s'est penché sur la caractérisation et la

<sup>11</sup> Les deux groupes ont travaillé indépendamment l'un de l'autre sans disposer des cotations de l'autre groupe.

cotation des distances objectifs-indicateurs ; le second groupe d'experts s'est concentré sur la caractérisation des objectifs<sup>12</sup>.

Nous partons de l'idée classique qu'un indicateur met sous contrôle un phénomène en le quantifiant. Dès lors, deux composantes peuvent expliquer qu'un indicateur rende bien ou mal compte d'un objectif : le fait que le phénomène qu'il met sous contrôle est ou n'est pas l'objectif, et la qualité de la représentation qu'il donne du phénomène.

Le premier groupe d'experts a ainsi caractérisé puis coté de zéro à trois chacune des deux composantes de la distance objectif-indicateur que sont la distance objectif-phénomène et la distance phénomène-indicateur.

Le phénomène mis sous contrôle peut être l'objectif lui-même, une variable influençant l'objectif, cause réelle ou supposée de celui-ci, ou une variable conséquence de l'objectif (effet de celui-ci) :

- Quand le phénomène mis sous contrôle est l'objectif lui-même, la distance sur cette dimension est alors cotée 0.
- Quand la relation de cause à effet entre le phénomène et l'objectif est quasi exclusive, qu'elle apparaît si forte qu'elle exclut pratiquement que toute autre cause puisse agir sur l'objectif, la distance entre l'objectif et le phénomène est alors cotée 0.
- Quand la relation de cause à effet est importante mais non exclusive, que d'autres causes significatives peuvent avoir un effet sur l'objectif, la distance entre l'objectif et le phénomène est alors cotée 1.
- Quand la relation de cause à effet est secondaire mais non négligeable, la distance entre l'objectif et le phénomène est alors cotée 2.
- Quand la relation de cause à effet est marginale, la distance entre l'objectif et le phénomène est alors cotée 3.

La cotation de la distance entre indicateur et phénomène traduit une appréciation de la qualité de la représentation du phénomène :

- Quand l'interprétation entre le phénomène et l'indicateur paraît s'imposer, la distance entre le phénomène et l'indicateur est alors cotée 0.
- Quand l'interprétation est peu réductrice du phénomène mis sous contrôle par l'indicateur, la distance entre le phénomène et l'indicateur est alors cotée 1.
- Quand l'indicateur met sous contrôle une dimension importante du phénomène par l'indicateur, la distance entre le phénomène et l'indicateur est alors cotée 2.
- Quand l'indicateur met sous contrôle une dimension peu importante du phénomène, la distance entre le phénomène et l'indicateur est alors cotée 3.

Le second groupe d'experts a caractérisé chaque catégorie d'objectifs trouvée<sup>13</sup> :

- L'objectif mission, raison d'être du programme et non pas de la mission au sens LOLF, couvre un très large périmètre. Son verbe d'action est imprécis comme ses acteurs et son secteur économique n'est pas restreint par rapport au périmètre du programme. Ces objectifs ressemblent davantage à un périmètre d'action qu'à une volonté de changement ou à une finalisation de l'action publique.

---

<sup>12</sup> Au sein de chaque groupe, la cotation retenue a été la résultante d'une discussion et d'un consensus entre les experts. Pour approfondir leur compréhension des indicateurs, les experts du groupe « Distance objectifs - indicateurs » ont eu souvent recours aux projets annuels de performance pour consulter les fiches d'indicateurs. Tel n'a pas été le cas pour le groupe cotant les objectifs qui n'a disposé pour son analyse que de l'énoncé et du cadre institutionnel (ministère, mission et programme) de l'objectif.

<sup>13</sup> Il ne s'agit pas là de définitions précises et restreintes mais d'un ensemble de critères qui ont été proposés pour caractériser les objectifs et instaurer une forme d'étanchéité entre les différentes catégories d'objectifs.

- L'objectif trivial se distingue soit par une finalité incontestable et évidente, soit par la présence d'une dualité, d'une contradiction et/ou de plusieurs préoccupations souvent antagonistes dans l'énoncé de l'objectif avec un intitulé souvent confus.
- L'objectif stratégique explicite un choix et un positionnement stratégique clair, et par voie de conséquence un renoncement. Il expose un enjeu ou plusieurs enjeux d'acteurs souvent cités dans l'énoncé de l'objectif.
- L'objectif opérationnel, non stratégique, correspond à un projet, une action ponctuelle ou à une activité régulière.

## 2.3 Contenu de la base de données constituée

L'échantillon analysé a été tiré au hasard sur l'intégralité des programmes de l'exercice 2009. Il contient 68 objectifs. Ont été cotées les distances entre les objectifs des programmes tirés au sort et chacun des indicateurs élémentaires censés les mettre sous contrôle. Comme le nombre d'indicateurs élémentaires varie d'un objectif à l'autre, nous nous sommes limités à un maximum de quatre indicateurs élémentaires par objectif. Des valeurs manquantes apparaissent quand le nombre d'indicateurs élémentaires d'un objectif est inférieur à quatre<sup>14</sup>.

Parmi les variables de la base, nous avons retenu la catégorie au sens de la trilogie de la LOLF concernant les destinataires des indicateurs : citoyen, contribuable, usager. A la lecture des projets annuels de performance, ces catégories sont en fait une caractéristique des indicateurs et non des objectifs comme le voudrait la théorie de la LOLF.

Intitulé de la variable	Description	Nb modalités
Mission	Mission à laquelle est rattaché l'objectif	15
Programme	Programme auquel est rattaché l'objectif	20
Ministère <sup>15</sup>	Ministère auquel est rattaché l'objectif	10
Nombre d'indicateurs associés à l'objectif	Les valeurs possibles étant : "un seul indicateur", "deux indicateurs", "trois indicateurs", "plus de trois indicateurs"	4
Objectif PLF 2009	Intitulé complet de l'objectif	68
Typologie Objectif	Valeurs possibles : "Stratégique", "Trivial", "Mission", "Opérationnel"	4
IN1	Intitulé complet du premier indicateur	68
Catégorie IN1	Destinataire du premier indicateur. Valeurs possibles : "contribuable", "usager", "citoyen"	3
Distance PH-O1	Cotation de la distance entre l'objectif et le phénomène mesuré par son premier indicateur	4
Distance IN-PH 1	Cotation de la distance entre le premier indicateur et le phénomène qu'il met sous contrôle	4
IN2	Intitulé complet du deuxième indicateur	52
Catégorie IN2	Destinataire du deuxième indicateur. Valeurs possibles : "contribuable", "usager", "citoyen"	3

<sup>14</sup> Par exemple, il n'y a pas de valeurs pour les distances associées au quatrième indicateur quand l'objectif n'a que trois indicateurs.

<sup>15</sup> Il s'agit ici des départements ministériels créés par la LOLF. Ils ne coïncident pas complètement avec les découpages ministériels propres à chaque gouvernement et sont en principe plus pérennes.

Distance PH-O2	Cotation de la distance entre l'objectif et le phénomène mesuré par son deuxième indicateur	4
Distance IN-PH2	Cotation de la distance entre le deuxième indicateur et le phénomène qu'il met sous contrôle	4
IN3	Intitulé complet du troisième indicateur	25
Catégorie IN3	Destinataire du troisième indicateur. Valeurs possibles : "contribuable", "usager", "citoyen"	3
Distance PH-O3	Cotation de la distance entre l'objectif et le phénomène mesuré par son troisième indicateur	4
Distance IN-PH3	Cotation de la distance entre le troisième indicateur et le phénomène qu'il met sous contrôle	4
IN4	Intitulé complet du quatrième indicateur	9
Catégorie IN4	Destinataire du quatrième indicateur. Valeurs possibles : "contribuable", "usager", "citoyen"	3
Distance PH-O4	Cotation de la distance entre l'objectif et le phénomène mesuré par son quatrième indicateur	4
Distance IN-PH4	Cotation de la distance entre le quatrième indicateur et le phénomène qu'il met sous contrôle	4

**Tableau 3 : Composition et description de la base de données**

### 3 Analyse statistique des types d'objectifs

À la lecture du tableau ci-dessous, les objectifs à formulation un peu rigoureuse, à savoir les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels, représentent près des deux tiers (63,2%) des effectifs de l'échantillon. Cette répartition peut aussi bien nous inciter à l'optimisme ou nous conduire à une conclusion beaucoup plus réservée car, dans des documents comme les projets annuels de performance, ne devraient figurer que des objectifs stratégiques.

Type d'objectifs	Effectifs	Pourcentage	Un seul indicateur	Deux indicateurs	Trois indicateurs	Plus de trois indicateurs
Objectifs missions	9	13,2 %	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%
Objectifs opérationnels	17	25,0 %	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%
Objectifs stratégiques	26	38,2 %	38,5%	53,8%	07,7%	00,0%
Objectifs triviaux	16	23,5 %	12,5%	06,3%	50,0%	31,3%
ENSEMBLE	68	100,0 %	23,5%	39,7%	23,5%	13,2%

**Tableau 4 : Répartition par type d'objectifs et par nombre d'indicateurs**

Dans l'échantillon analysé, 92,3% des objectifs stratégiques et 77,8% des objectifs missions ne nécessitent qu'un ou deux indicateurs. A l'opposé, 81,3% des objectifs triviaux semblent nécessiter un nombre relativement élevé d'indicateurs qui apparaissent comme le prix à payer pour l'ambiguïté et les antinomies qui les caractérisent. On pourrait s'attendre à ce que les objectifs opérationnels soient dotés d'un petit nombre d'indicateurs. L'examen des données révèle que tel n'est pas le cas. Ce fait est à relier à l'idée qu'un objectif opérationnel n'est pas dénué de flou et peut faire l'objet d'interprétations multiples dont chacune peut se traduire par un indicateur. Par ailleurs un objectif opérationnel peut servir de catégorie chapeau à un sous objectif qui a peu de rapport avec lui. L'exemple de l'objectif n° 3 « Contribuer à une meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement des fonctions support » du programme 217 « Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire » est révélateur de ces deux constats. Le deuxième

indicateur « Dépenses liées à la fonction immobilière par m<sup>2</sup> rapportées à l'indice de référence des loyers » est une interprétation assez directe de l'objectif dans le domaine particulier des charges immobilières et qualifié assez naturellement d'indicateur pour le contribuable. Le premier indicateur « Part des paiements globaux réalisés en dessous du plafond cible de 40 jours » qualifié lui aussi d'indicateur pour le contribuable (et qui caractérise plutôt une administration bon payeur) peut aussi s'interpréter comme une autre manifestation du respect de l'objectif dès lors que l'on intègre le fait que le respect de ce délai évite le paiement d'intérêts moratoires. Le troisième indicateur « Part de véhicules propres par rapport au parc de véhicules de liaison » n'a pas grand-chose à voir avec l'objectif affiché et relève plutôt de l'ambition d'être une administration exemplaire du point de vue de l'écologie et du développement durable. Il est d'ailleurs rangé dans la catégorie des indicateurs pour le citoyen.

Catégories	Premier indicateur			Deuxième indicateur		
	IN1 Citoyen	IN1 contribuable	IN1 Usager	IN2 citoyen	IN2 contribuable	IN2 usager
Objectifs missions	66,7%	22,2%	11,1%	57,1%	28,6%	14,3%
Objectifs opérationnels	41,2%	35,3%	23,5%	26,7%	60,0%	13,3%
Objectifs stratégiques	69,2%	07,7%	23,1%	68,8%	12,5%	18,8%
Objectifs triviaux	43,8%	31,3%	25,0%	28,6%	35,7%	35,7%
ENSEMBLE	55,9%	22,1%	22,1%	44,2%	34,6%	21,2%

**Tableau 5 : Répartition des types d'objectif par destinataire**

Afin de mieux mettre en évidence les éventuelles relations entre nos variables nous avons fait une caractérisation des types d'objectif par les différents éléments disponibles, pour mieux faire ressortir si, à un type d'objectif donné, est associé préférentiellement une certaine cotation de la distance objectif-indicateur, ou une certaine catégorie d'indicateur, ou bien un ministère ou une mission précise<sup>16 17</sup>.

- les objectifs de mission peuvent être caractérisés par la surreprésentation parmi eux de la mission « Action extérieure de la France », et l'absence totale de distances faibles (cotées « 0 ») pour le premier indicateur qui leur est associé. L'interprétation de ce résultat est immédiate : les objectifs associés à la mission « Action extérieure de la France » sont formulées de manière très large, englobant un large périmètre d'action. En conséquence, le premier indicateur associé à un objectif de ce type ne peut suivre au mieux qu'une dimension restreinte, partielle de ce périmètre.
- Les objectifs opérationnels sont plus souvent dotés que les autres d'un deuxième indicateur orienté vers le contribuable. Cela s'explique par la décomposition en différentes dimensions de ces objectifs opérationnels, l'une de ces dimensions étant un objectif d'efficacité, traduit par un indicateur tourné vers le contribuable.

<sup>16</sup> La description complète de cette caractérisation est donnée dans l'annexe n°2.

<sup>17</sup> La caractérisation repose sur l'évaluation de l'ampleur des différences entre proportions par utilisation de la loi hypergéométrique pour évaluer les différences et tester la présence d'écarts significatifs entre la proportion d'objectifs d'un type précis dotée de la modalité testée, et la proportion dotée de cette même modalité lorsque l'on considère l'ensemble de l'échantillon. Pour une présentation détaillée de la méthode dans tous les cas d'application (variables nominales, modalités, variables continues, axes factoriels, etc.), on peut se reporter à MORINEAU A., "Note sur la Caractérisation Statistique d'une Classe et les Valeurs-tests", Bulletin Technique Centre Statistique Informatique Appliquées., Vol 2, n° 1-2, p 20-27, 1984

- Les objectifs stratégiques sont caractérisés par la surreprésentation parmi eux de la mission « Économie », ainsi que par une cotation de la distance entre indicateur et phénomène sous-jacent très faible (cotée « 0 ») dans plus de 60% des cas pour le premier indicateur. Aucun de ces objectifs n'est suivi par plus de trois indicateurs. Ils sont plus souvent que les autres types d'objectifs suivis par un indicateur élémentaire unique.
- Les objectifs triviaux sont suivis par trois indicateurs dans une proportion deux fois supérieure aux autres types d'objectifs. Les distances objectif-indicateur pour ces objectifs ont été plus souvent cotées comme étant de moyenne à forte (cotations « 1 » et « 2 ») que pour l'ensemble des objectifs. La formulation non sélective des objectifs triviaux peut expliquer qu'ils soient généralement suivis par au moins trois indicateurs.

Si la cotation des distances Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur respecte les propriétés d'ordre et de distance, nous pouvons mesurer les distances moyennes Objectifs/Indicateurs et Indicateurs/Phénomènes. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, pour les deux premiers indicateurs, les distances moyennes Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur associées aux objectifs missions et aux objectifs triviaux apparaissent nettement plus élevées que les distances moyennes associées aux objectifs opérationnels et aux objectifs stratégiques. Au delà de deux indicateurs, les distances moyennes peuvent être mesurées mais ne peuvent plus être appréciées compte tenu du trop faible nombre d'objectifs figurant dans chaque catégorie d'objectifs.

Type d'objectifs	Distance PH-O1 moyenne	Distance IN-PH1 moyenne	Distance PH-O2 moyenne	Distance IN-PH2 moyenne	Distance PH-O3 moyenne	Distance IN-PH3 moyenne	Distance PH-O4 moyenne	Distance IN-PH4 moyenne
Objectifs missions	1,89	2,11	1,57	1,86	1,00	1,00	-	-
Objectifs triviaux	1,44	1,63	1,29	1,43	0,92	1,50	0,83	1,17
Objectifs opérationnels	0,47	0,53	0,67	0,73	0,63	0,88	2,00	1,67
Objectifs stratégiques	0,58	0,77	0,63	0,69	1,00	1,50	-	-
Ensemble	0,93	1,09	0,94	1,06	0,83	1,25	1,10	1,20

Tableau 6 : Distances moyennes selon le type d'objectif

#### 4 Analyse de la structure des données IOLF par analyse factorielle des correspondances multiples

L'analyse multidimensionnelle s'appuie sur la base de données retraitée pour prendre en considération les soixante-huit objectifs tirés au sort, huit variables prises comme actives (le nombre d'indicateurs associé à l'objectif, la typologie des objectifs, la catégorie de l'IN1, la distance Phénomène/Objectif PH-O1 et la distance Phénomène/Indicateur IN-PH1 associées au premier indicateur, la catégorie de l'IN2, la distance Phénomène/Objectif PH-O2 et la distance Phénomène/Indicateur IN-PH2 associées au deuxième indicateur) et leurs trente-trois modalités associées<sup>18</sup>, ainsi que deux variables illustratives (« Ministère » et « Mission ») comportant vingt-cinq modalités. Cette sélection des variables permet de mettre en évidence les attractions et les oppositions entre les modalités des variables construites par les deux

<sup>18</sup> En tenant compte des 3 modalités créées pour les valeurs manquantes (Cas où l'objectif a un seul indicateur élémentaire)

groupes d'experts<sup>19</sup> ; elle permet également de positionner » dans l'analyse les variables de structure « Ministère » et « Mission vis à vis d'un type d'objectifs donné.

Les résultats détaillés de l'AFCM, présentés dans l'annexe n°3, indiquent d'abord que 32% de l'inertie est restituée sur les deux premières dimensions factorielles et que, après recours à la correction de Benzécri, les deux premières dimensions de synthèse rendent compte de 75% de l'inertie initiale. Munis des poids, des contributions relatives et des coordonnées factorielles des variables actives ainsi que des poids et des coordonnées factorielles des variables illustratives, nous pouvons interpréter les variables actives et illustratives (avec leurs modalités) présentées dans le graphique ci-dessous.

- Sur l'axe 1, les objectifs (notamment triviaux) munis de plus de deux indicateurs et de distances Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur fortes (cotées 2 ou 3) s'opposent aux objectifs (notamment stratégiques) associés au plus à deux indicateurs et à des distances Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur nuls. À côté des objectifs stratégiques figurent les missions et ministères de l'économie et de l'industrie.
- Sur l'axe 2, les objectifs, tournés prioritairement vers l'utilisateur, associés à des distances Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur nulles pour leurs deux premiers indicateurs s'opposent aux objectifs tournés vers le citoyen associés à des distances Objectif/Phénomène et Phénomène/Indicateur fortes (cotés 2 ou 3). À côté des objectifs stratégiques figurent les missions et ministères de l'économie et de l'industrie. Les missions et ministères de la santé sont proches des objectifs opérationnels ; les missions et ministères des affaires étrangères, de l'agriculture et de la pêche sont proches des objectifs missions.

La représentation graphique des modalités sur les deux premiers axes de synthèse est donnée en page suivante. La proximité géométrique des mesures de distances Objectif/phénomène et Phénomène/indicateur est remarquable sur le premier comme sur le deuxième axe de synthèse.

## 5 Classification des objectifs

La classification est faite dans un premier temps par méthode hiérarchique ascendante, le critère de Ward étant utilisé pour l'agrégation. Le nombre de coordonnées factorielles retenues pour l'agrégation est progressivement augmenté afin de tester la stabilité des partitions dont la qualité est jugée sur la stabilité et sur l'homogénéité des classes obtenues par comparaison de l'inertie intra-classes et inter-classes.

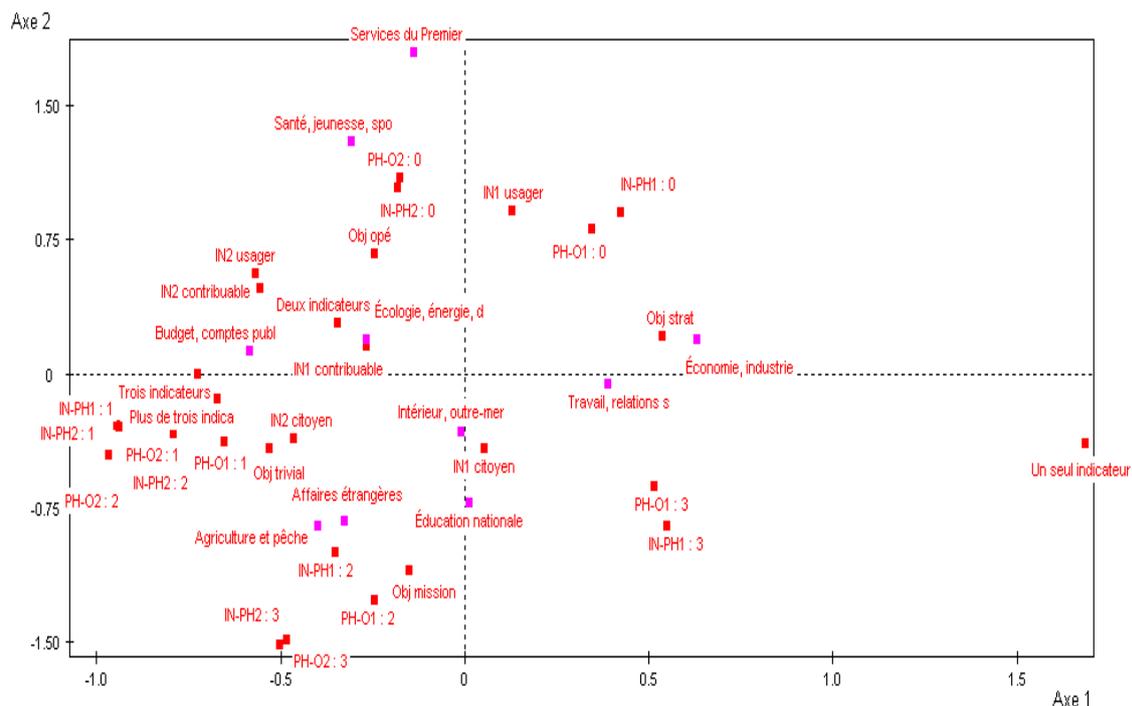
Sur la base des résultats de l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM), la qualité de représentation des objectifs est correcte à partir de cinq coordonnées factorielles<sup>20</sup>. Quel que soit le nombre d'axes factoriels retenus pour l'agrégation, le découpage de notre échantillon en quatre classes d'objectifs apparaît comme le plus satisfaisant pour l'obtention

---

<sup>19</sup> En effet, les variables « Mission » et « Ministère », parce qu'elles comportent de nombreuses modalités et parce qu'elles sont fortement liées à la variable « Nombre d'indicateurs » (et par conséquent aux variables ayant de nombreuses valeurs manquantes), tendent (par le principe même de fonctionnement de l'analyse factorielle) à tirer vers elle une part importante de l'inertie dans les données de départ.

<sup>20</sup> L'inertie restituée apparaît en effet supérieure à 50% (avant la correction de Benzécri) et la somme des cosinus carrés des objectifs est supérieure à 0,6 pour toutes les unités statistiques. Un deuxième palier est atteint au-delà de 7 coordonnées factorielles avec une inertie restituée dépassant 70% et une qualité de représentation satisfaisante pour l'ensemble des objectifs de la base de données.

de classes bien homogènes. Comme l'atteste le tableau ci-dessous, l'augmentation du nombre de coordonnées utilisées ne permet pas d'améliorer l'homogénéité des classes. Le ratio Inertie interclasses/Inertie restituée est maximal lorsque la classification repose sur les cinq premiers axes de synthèse.

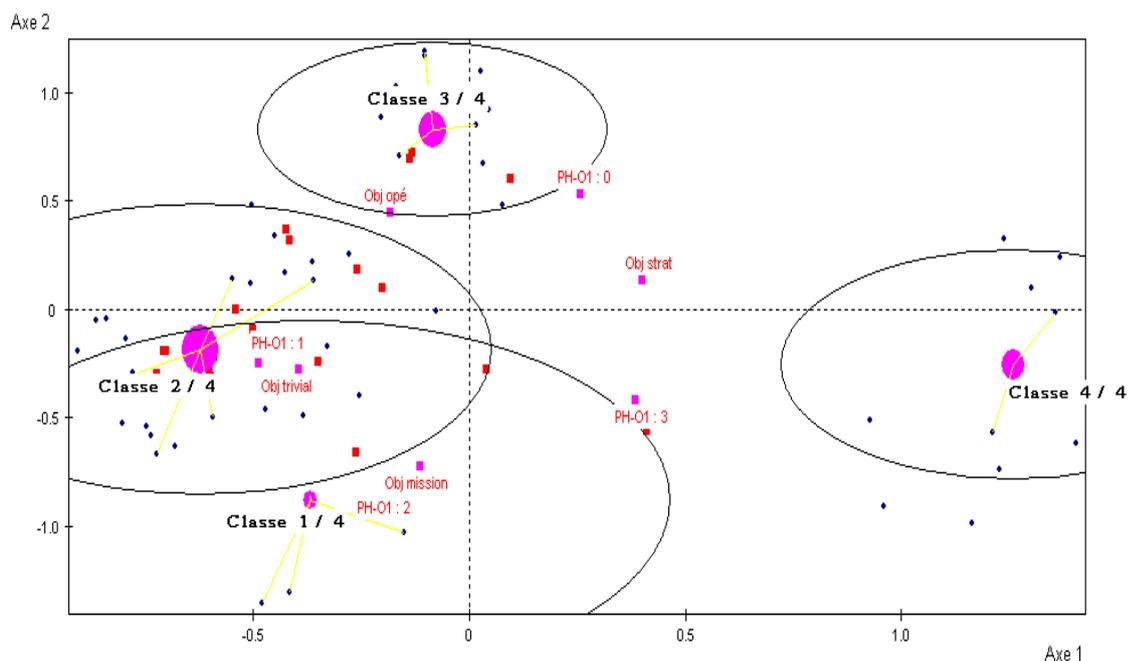


**Graphique 1: Représentation des modalités actives et des ministères sur les 2 premiers axes de synthèse**

Nb de coordonnées factorielles	Nombres d'objectifs				Inertie restituée	Inertie interclasse	Quotient d'homogénéité
	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4			
5	8	25	19	16	1,87	1,13	0,60
6	8	25	19	16	2,04	1,13	0,55
7	9	25	18	16	2,21	1,11	0,51
8	5	28	19	16	2,35	1,13	0,48

**Tableau 7 : Caractéristiques d'une partition de la base en quatre classes suivant le nombre de coordonnées factorielles utilisées pour l'agrégation**

L'analyse typologique se révèle assez robuste à la modification du nombre de coordonnées factorielles. La caractérisation des classes obtenues repose à chaque fois sur les mêmes modalités principales. Et la composition des classes n'est modifiée que marginalement. Le recours à une méthode d'agrégation mixte et non hiérarchique conduit à un résultat similaire. La représentation simultanée du découpage de notre échantillon en quatre classes d'objectifs et des modalités prises dans l'analyse permet de mieux visualiser ce résultat (cf. graphique page suivante).



**Graphique 2 : Représentation des classes d'objectif et caractérisation par leur type et leur distance objectif-indicateur**

La figure ci-dessous reprend de façon synthétique la caractérisation des classes (en orangé, modalités caractéristiques car surreprésentées dans la classe et en bleu clair, modalités caractéristiques car sous-représentées dans la classe par rapport à l'échantillon)

Caractérisation par les modalités - Classe 1/4

Effectif = 8

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeurs-test	% de la modalité dans la classe
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 3	5,02	75,00
Distance PH-O2	PH-O2 : 3	4,00	62,50
Typologie Objectif	Obj mission	3,25	62,50
Distance PH-O1	PH-O1 : 2	3,06	62,50
Nombre d'indicateurs de l'objectif	Deux indicateurs	2,56	87,50
Catégorie IN1	IN1 citoyen	2,47	100,00
Catégorie IN2	IN2 citoyen	2,16	75,00
Distance IN-PH1	IN-PH1 : 2	2,06	50,00
Distance IN-PH1	IN-PH1 : 0	-2,39	0,00
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	-2,56	0,00

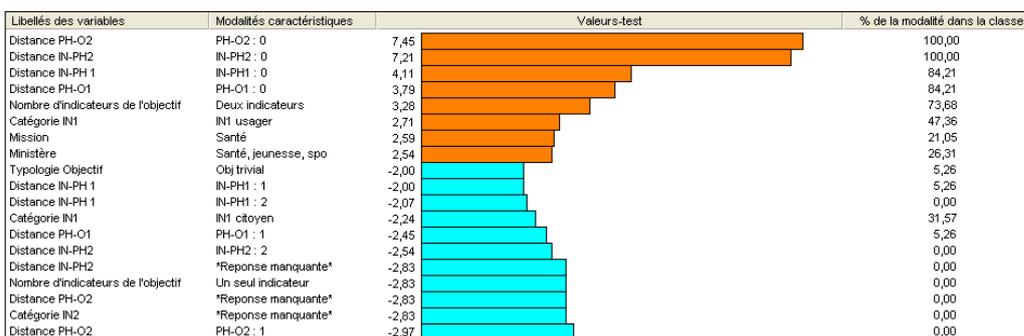
Caractérisation par les modalités - Classe 2/4

Effectif = 25

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeurs-test	% de la modalité dans la classe
Distance PH-O2	PH-O2 : 1	5,49	64,00
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	4,62	52,00
Distance IN-PH1	IN-PH1 : 1	4,53	56,00
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 1	3,93	36,00
Typologie Objectif	Obj trivial	3,90	52,00
Distance PH-O1	PH-O1 : 1	3,63	56,00
Nombre d'indicateurs de l'objectif	Trois indicateurs	3,30	48,00
Distance PH-O2	PH-O2 : 2	2,39	24,00
Nombre d'indicateurs de l'objectif	Plus de trois indica	2,33	28,00
Mission	Économie	-2,06	0,00
Typologie Objectif	Obj strat	-2,13	20,00
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	-2,50	24,00
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 0	-2,72	12,00
Distance PH-O2	PH-O2 : 0	-3,16	8,00
Distance IN-PH1	IN-PH1 : 0	-3,22	16,00
Nombre d'indicateurs de l'objectif	Un seul indicateur	-3,56	0,00
Catégorie IN2	*Reponse manquante*	-3,56	0,00
Distance IN-PH2	*Reponse manquante*	-3,56	0,00
Distance PH-O2	*Reponse manquante*	-3,56	0,00

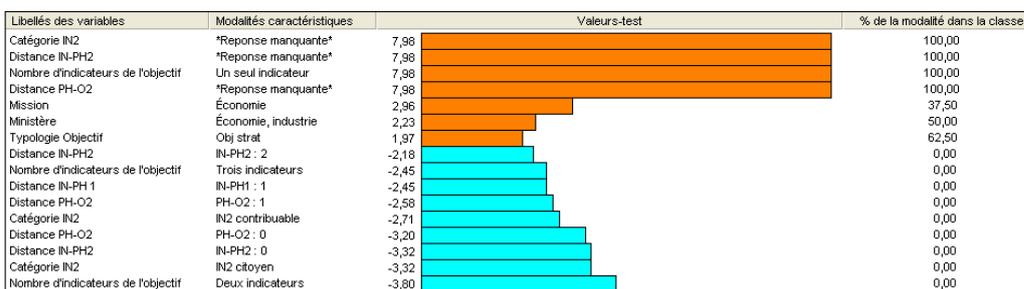
Caractérisation par les modalités - Classe 3/4

Effectif = 19



Caractérisation par les modalités - Classe 4/4

Effectif = 16



**Graphique 3 : Modalités caractéristiques de chaque groupe d'objectifs**

On peut en tirer les premières conclusions suivantes quant aux objectifs et indicateurs observés :

- La première classe regroupe principalement des objectifs de mission, pour lesquels les distances objectif-phénomène et phénomène-indicateur ont été cotées comme très élevées. Cette catégorie d'objectifs est appuyée majoritairement sur des indicateurs à destination du citoyen. Il ne semble pas que cette catégorie d'objectifs puisse être associée avec une mission ou un ministère précis. Elle regroupe 12% des objectifs de l'échantillon.
- Le deuxième groupe d'objectifs se singularise par des cotations de distances plutôt moyennes sur leur premier indicateur, et plus élevées sur leur deuxième indicateur. Ce sont principalement des objectifs triviaux et multi-indicateurs (associés à trois ou plus de trois indicateurs). Aucun ministère n'a l'apanage de ce type d'objectifs, en revanche, ils ne correspondent pas à des missions du domaine « Economie », ni à des objectifs stratégiques. Cette catégorie est la plus présente dans l'échantillon analysée, elle représente plus de 35 % du total des objectifs. La représentation graphique indique qu'un existe une certaine proximité entre ce groupe d'objectifs et le premier groupe, ce qui est visible graphiquement par l'intersection des ellipses des deux classes.
- La troisième classe d'objectifs (28% de l'échantillon) regroupe les objectifs pour lesquels les distances objectif-indicateur sont très faibles. Bien que l'analyse des axes de synthèse faisait ressortir une proximité avec le type « Objectif opérationnel » cette dernière modalité n'apparaît pas comme caractéristique de la catégorie tout en représentant 42 % des objectifs de cette classe. Sur l'échantillon, les objectifs rattachés à la mission « Santé » sont particulièrement représentés dans ce groupe. Les objectifs triviaux ne sont quasiment pas présents dans la classe.
- Enfin, la dernière classe rassemble des objectifs à un seul indicateur, qui sont très majoritairement issus des missions « Economie » et ont été cotés principalement comme

objectifs stratégiques. Aucune distance objectif-indicateur n'est particulièrement caractéristique de cette classe qui regroupe un peu moins de 25 % de l'échantillon.

Globalement, il semble se confirmer que l'énoncé d'un objectif stratégique permette de diminuer la probabilité d'avoir une distance forte entre objectif et indicateur mais que cette diminution peut être également obtenue en se cantonnant à des objectifs opérationnels (ce qui n'a pas du tout la même signification pour la finalisation de l'action publique). Les indicateurs pour le citoyen étant surreprésentés dans la classe 1 et sous représentés dans la classe 3, à l'inverse (pour cette dernière classe) des indicateurs pour les usagers, il se confirme que la mise sous contrôle des effets sociaux économiques est pour des raisons techniques, mais aussi sans doute politiques, plus problématique que celle d'objectifs de qualité de service. Il apparaît également des différences importantes entre missions (ou ministères), qui peuvent être interprétées en termes culturels ou cognitifs d'une part (imprégnation plus ou moins grande de la culture du chiffre) aussi bien qu'en termes d'inégalité des domaines d'intervention de l'Etat devant le chiffre.

## **6 Conclusion, portée et limites du travail**

La recherche effectuée a tenté de valider l'hypothèse de la double contrainte auxquelles seraient soumis les dirigeants des administrations publiques qui doivent d'un côté s'inscrire dans une logique ou rationalité politique qui conduit à privilégier des formulations le plus souvent prudentes, « œcuméniques », peu précises des buts de l'action publique et d'un autre côté s'inscrire, au moins formellement, dans la mouvance de la gestion de la performance, de la culture de résultat qui exige la multiplication des instruments de mesure. Dans cette hypothèse toujours, la déception ressentie par de nombreux observateurs analystes au regard des indicateurs affichés dans les PAP tiendrait pour une bonne part au moins à l'adaptation à cette double contrainte : à savoir des objectifs maintenus relativement flous et des indicateurs qui dès lors sont relativement distants des objectifs.

Pour tester la validité de cette hypothèse il a fallu opérationnaliser le concept de distance entre objectif et indicateur et coter pour chaque binôme objectif-indicateur l'importance de cette distance sur les deux dimensions retenues. Cette cotation a été à dire d'expert c'est-à-dire subjective par nature. De même qu'a été subjective la classification des objectifs dans les quatre catégories retenues. C'est là à l'évidence, malgré toutes les précautions opératoires prises, une des limites de ce travail.

Globalement, l'hypothèse de l'explication par le double bind est ici validée. Les objectifs imprécis sont nombreux et leur distance aux indicateurs qui les mettent sous contrôle est plus forte que pour les objectifs stratégiques ou opérationnels. L'étude a aussi confirmé des observations ou des propositions connues de longue date en matière de gestion publique à savoir par exemple la difficulté de mettre sous contrôle les résultats finals de l'action publique (impact, et dans le vocabulaire de la LOLF, effets socio-économiques).

La lecture des Balanced Scorecard de nombreuses entreprises et le sentiment d'écart parfois importants entre la formulation des objectifs et les indicateurs sensés les suivre permettent de penser à la fois que la spécificité du double bind pour les organisations publiques doit être relativisées et que ce genre d'étude pourrait être également effectuée dans le cadre d'entreprises du secteur marchand.

## 7 Bibliographie

### 7.1 Articles

- Alesina A., Cukierman A. (1990). The Politics of Ambiguity, *Quarterly Journal of Economics*, 105(4): 829-850;
- Brunetière J.R. (2006). Les indicateurs de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ? *Revue française d'administration publique* 117(1): 95 -111;
- Bohte (John). Meier (Kenneth J). Goal Displacement: Assessing the Motivation for Organizational Cheating *Public Administration Review*. March/April 2000, Vol. 60, No. 2;
- Bourne M., Neely A. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring business excellence* 4(4): 3-7;
- DeLeon P., DeLeon L. (2002). An alternative approach to policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (4): 467- 492;
- Han Chun Y., Rainey H. G. (2005). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (1): 1-30;
- Panday (Sanjay K) and Wright (Bradley E). Connecting the dots in public management, political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oct 2006;
- Lerner (Allan W) and Wanat (John). Fuzziness and bureaucracy, *Public administration review*. Nov dec 83 (500509);
- March (James G). Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice. *Bell journal of economics* 1978, 5, p 587-608;
- March (James.G). Continuity and change in theory of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly* 41 (1996) p 278-287;
- Noordegraaf (Mirko) and Abma (Tineke): Management by measurement? Public management practices amidst ambiguity. *Public administration* Vol 81 n°4 2003 (853-871);
- Radin (Beryl A), Challenging the performance movement. *Accountability, complexity and democratic values*. Georgetown University Press. 2006;
- Rainey (Hal G.) and Bozeman (Barry): Comparing public and private Organization: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10 (2000n) 2 pp 447-469;
- Drucker (Peter F.), The deadly sins in public administration, *Public administration review*. March/April 1980, p 103 -106;

### 7.2 Ouvrages

- Anthony R.N., Dearden J., Govindarajan V. (1992). *Management control systems*, 7<sup>ème</sup> édition, Irwin, Homewood;
- Brunsson N. (2003). *The Organization of Hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Inglebert X. (2005). *Manager avec la LOLF : LOLF et développement du contrôle de gestion dans l'administration de l'Etat*. Groupe revue fiduciaire.

Mordacq F. et alii. (2006), *La LOLF : un nouveau cadre budgétaire pour réformer l'Etat*. LGDJ collection systèmes.

Gibert P. (2009). *Tableau de bord pour les organisations publiques*. Dunod.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif, pour créer une organisation orientée stratégie*, édition d'Organisations.

### **7.3 Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès**

Pascale Daigle P. et Rouleau L. (2008) : *La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques : une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques*. Les cahiers de recherche du GéPS Vol. 2 No. 4 28 au 31 mai 2008. XXVIIe Conférence de l'AIMS, 28 au 31 mai 2008, Nice -Sophia Antipolis, France.

### **7.4 Rapports parlementaires et publications gouvernementales**

Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP): *Guide d'audit des programmes*. Décembre 2006. CIAP 5° Rapport d'activité 2008.

Cour des comptes, *Rapport sur les résultats et la gestion budgétaire de l'Etat pour l'année 2008*.

Assemblée nationale: *Commentaires des rapports annuels de performance par les rapporteurs spéciaux*. Examen de la loi de règlement pour 2007

Assemblée nationale, rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le projet de loi(n° 917), de règlement des comptes et rapport de gestion pour l'année 2007, Tome 2 commentaire des rapports annuels de performance par les rapporteurs spéciaux par Gilles Carrez , rapporteur général.

Lambert (Alain) et Migaud (didier) : *La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances. Réussir la LOLF, clé d'une gestion publique responsable et efficace*. Rapport au Gouvernement Septembre 2005.

Direction de la réforme budgétaire : *Les objectifs et les indicateurs de performance des projets et rapports annuels de performance annexés aux projets de lois de finances*. Memento

## Annexe n°1 : Aperçu du contenu de la base de données

Mission	Programme	Ministère	Objectif PLF 2009 au 30 octobre 2008	Objectif mission	Objectif trivial	Objectif stratégique	Objectif opérationnel	IN1	Catégorie	Ph-01	I-Ph1	IN2	Catégorie	Ph-02	I-Ph2
Enseignement scolaire	Vie de l'élève	Éducation nationale	Favoriser l'apprentissage de la responsabilité et de la vie collective	0	0	1	0	Taux de participation des lycéens aux élections des "Comités de vie lycéenne"	3	2	3	Pourcentage d'élèves détenteurs d'une licence d'association sportive d'établissement	3	3	3
Enseignement scolaire	Vie de l'élève	Éducation nationale	Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des élèves à besoins éducatifs particuliers	0	0	0	1	Proportion d'élèves handicapés bénéficiant d'un accompagnement de vie scolaire	3	0	1	Proportion de personnels d'assistance sociale en EP rapportée au pourcentage d'élèves en EP	1	1	2
Travail et emploi	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	Économie, industrie et emploi	Assurer l'effectivité du contrôle de la formation professionnelle (objectif transversal)	0	0	0	1	Part de la masse financière contrôlée sur la masse contrôlable	1	0	0	Nombre d'entités contrôlées sur le nombre d'entités contrôlables	1	0	0
Travail et emploi	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	Économie, industrie et emploi	Développer la GPEC dans les PME au bénéfice des salariés les plus fragilisés par les mutations économiques	0	0	0	1	Part des entreprises de moins de 300 salariés ayant engagé une démarche de GPEC 6 mois après avoir bénéficié d'un appui conseil	1	1	0	Nombre de salariés couverts par une démarche d'appui conseil en GPEC	1	1	0
Travail et emploi	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	Économie, industrie et emploi	Contribuer à la revitalisation des territoires et au reclassement des salariés licenciés pour motif économique.	0	0	0	1	Nombre d'emplois créés par rapport au nombre d'emplois supprimés, à l'échéance des conventions de revitalisation	3	0	0	Taux de plans de sauvegarde de l'emploi comportant la mise en place d'une cellule de reclassement	3	1	2
Travail et emploi	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	Économie, industrie et emploi	Faciliter l'insertion dans l'emploi par le développement de l'alternance, l'accès aux compétences-clefs et la validation des acquis de l'expérience	0	0	0	1	Taux d'insertion dans l'emploi à l'issue du contrat d'apprentissage	3	1	1	Taux d'insertion dans l'emploi à l'issue du contrat de professionnalisation (par tranche d'âge de : -26 ans, 26-45 ans, +45 ans)	3	1	1
Travail et emploi	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	Économie, industrie et emploi	Favoriser l'embauche dans des secteurs d'activité spécifiques	0	0	0	1	Taux de croissance comparé de l'emploi dans le secteur HCR et dans le secteur tertiaire marchand	3	3	3	Taux de croissance annuel du nombre d'heures travaillées dans le secteur des services à la personne	3	3	3

## Annexe n°2 : Caractérisation des types d'objectifs par les autres variables

<b>Objectifs "Mission" (Effectif: 9 - Pourcentage: 13.24)</b>			
<b>Variables Caractéristiques</b>	<b>Modalités caractéristiques</b>	<b>% modalité parmi les objectifs "Mission"</b>	<b>% modalité dans l'échantillon</b>
Distance PH-O1	PH-O1 : 2	66,67	14,71
Mission	Action extérieure de la France	33,33	7,35
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	0,00	42,65
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	0,00	45,59

<b>Objectifs "Opérationnel" (Effectif: 17 - Pourcentage: 25.00)</b>			
<b>Variables Caractéristiques</b>	<b>Modalités caractéristiques</b>	<b>% modalité parmi les objectifs "Opérationnel"</b>	<b>% modalité dans l'échantillon</b>
Mission	Travail et emploi	35,29	8,82
Catégorie IN2	IN2 contribuable	52,94	26,47
Distance PH-O3	PH-O3 : 0	23,53	7,35

<b>Objectifs "Stratégique" (Effectif: 26 - Pourcentage: 38.24)</b>			
<b>Variables caractéristiques</b>	<b>Modalités caractéristiques</b>	<b>% modalité parmi les objectifs "Stratégique"</b>	<b>% modalité dans l'échantillon</b>
Mission	Économie	26,92	11,76
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	61,54	42,65
Nombre d'indicateurs	Un seul indicateur	38,46	23,53
Catégorie IN1	IN1 contribuable	7,69	22,06
Distance IN-PH3	IN-PH3 : 1	3,85	17,65
Nombre d'indicateurs	Trois indicateurs	7,69	23,53
Catégorie IN3	IN3 citoyen	3,85	19,12
Nombre d'indicateurs	Plus de trois indicateurs	0,00	13,24
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	3,85	20,59
Distance PH-O3	PH-O3 : 1	7,69	26,47
Catégorie IN2	IN2 contribuable	7,69	26,47

<b>Objectifs "Trivial" (Effectif: 16 - Pourcentage: 23.53)</b>			
<b>Variables caractéristiques</b>	<b>Modalités caractéristiques</b>	<b>% modalité parmi les objectifs "Trivial"</b>	<b>% modalité dans l'échantillon</b>
Distance PH-O3	PH-O3 : 1	68,75	26,47
Distance PH-O4	PH-O4 : 1	25,00	5,88
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	50,00	20,59
Nombre d'indicateurs	Trois indicateurs	50,00	23,53
Distance IN-PH3	IN-PH3 : 2	31,25	11,76
Ministère	Économie, industrie	0,00	25,00
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	12,50	42,65
Nombre d'indicateurs	Deux indicateurs	6,25	39,71

## Annexe n°3 : Résultats détaillés de l'AFCM

## Tableau des valeurs propres

Tableau des premières valeurs propres				Tableau des valeurs propres (après correction de Benzecri)			
Trace de la matrice: 3.12500				Trace de la matrice: 3.75000			
N°	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé	N°	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,5574	17,84	17,84	1	0.2442	49,28	49.28
2	0,4363	13,96	31,80	2	0.1266	25,54	74.82
3	0,3538	11,32	43,12	3	0.0683	13,79	88.61
4	0,2862	9,16	52,28	4	0.0339	6,85	95.46
5	0,2363	7,56	59,84	5	0.0162	3,27	98.73
6	0,1765	5,65	65,49	6	0.0035	0,7	99.43
7	0,1650	5,28	70,77	7	0.0021	0,42	99.85
8	0,1450	4,64	75,41	8	0.0005	0,11	99.96
9	0,1379	4,41	79,82	9	0.0002	0,04	100.00

## Coordonnées des modalités illustratives

Mission	Effectif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Action extérieure de la France	5	12,60000	-0,13	-1,21	-0,89
Agriculture, pêche	6	10,33330	-0,40	-0,85	0,02
Aide publique au développement	3	21,66670	-0,66	-0,19	0,40
Anciens combattants	1	67,00000	-0,14	1,80	-0,65
Écologie, développement	15	3,53333	-0,26	0,19	0,43
Économie	8	7,50000	1,35	0,34	0,11
Engagements financiers	3	21,66670	0,43	0,15	-0,70
Enseignement scolaire	4	16,00000	0,01	-0,73	-0,39
Gestion des finances	3	21,66670	-0,58	0,13	-0,15
Outre-mer	2	33,00000	0,51	-0,24	0,43
Relations avec les collectivités	1	67,00000	-1,05	-0,50	0,70
Santé	4	16,00000	-0,11	1,63	-0,69
Solidarité, insertion	5	12,60000	0,39	-0,06	-0,03
Sport, jeunesse	2	33,00000	-0,70	0,63	0,89
Travail et emploi	6	10,33330	-0,23	0,00	0,03
Ministère	Effectif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Affaires étrangères	8	7,50000	-0,33	-0,83	-0,41
Agriculture et pêche	6	10,33330	-0,40	-0,85	0,02
Budget, comptes publics	3	21,66670	-0,58	0,13	-0,15
Écologie, énergie, dév. urable	15	3,53333	-0,26	0,19	0,43
Économie, industrie	17	3,00000	0,63	0,19	-0,06
Éducation nationale	4	16,00000	0,01	-0,73	-0,39
Intérieur, outre-mer	3	21,66670	-0,01	-0,33	0,52
Santé, jeunesse, sport	6	10,33330	-0,31	1,30	-0,16
Services du premier ministre	1	67,00000	-0,14	1,80	-0,65
Travail, relations sociales	5	12,60000	0,39	-0,06	-0,03

## Contribution et coordonnées des modalités actives

Libellé	Poids relatif (%)	Contributions			Coordonnées		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 1	Axe 2	Axe 3
<b>Nb d'indicateurs de l'objectif</b>							
Deux indicateurs	4,963	1,06	0,89	7,78	-0,35	0,28	-0,74
Plus de trois indicateurs	1,654	1,34	0,07	1,02	-0,67	-0,14	0,47
Trois indicateurs	2,941	2,77	0,00	2,49	-0,72	0,00	0,55
Un seul indicateur	2,941	14,97	1,03	1,66	1,68	-0,39	0,45
TOTAL	12,500	20,13	1,99	12,95			
<b>Typologie des objectifs</b>							
Objectifs missions	1,654	0,07	4,62	3,70	-0,15	-1,10	-0,89
Objectifs opérationnels	3,125	0,33	3,20	0,06	-0,24	0,67	0,08
Objectifs stratégiques	4,779	2,47	0,46	0,93	0,54	0,20	-0,26
Objectifs triviaux	2,941	1,48	1,20	5,89	-0,53	-0,42	0,84
TOTAL	12,500	4,35	9,48	10,57			
<b>Catégorie IN1</b>							
IN1 citoyen	6,985	0,04	2,83	0,92	0,05	-0,42	-0,22
IN1 contribuable	2,757	0,35	0,14	2,58	-0,27	0,15	0,58
IN1 usager	2,757	0,08	5,29	0,01	0,13	0,91	-0,03
TOTAL	12,500	0,47	8,26	3,51			
<b>Distance PH-O1</b>							
PH-O1 : 0	5,699	1,22	8,51	0,10	0,35	0,81	-0,08
PH-O1 : 1	3,493	2,67	1,15	3,61	-0,65	-0,38	0,60
PH-O1 : 2	1,838	0,20	6,85	2,68	-0,24	-1,28	-0,72
PH-O1 : 3	1,471	0,70	1,35	0,21	0,51	-0,63	-0,23
TOTAL	12,500	4,79	17,86	6,60			
<b>Distance IN-PH 1</b>							
IN-PH1 : 0	5,331	1,71	9,90	0,13	0,42	0,90	-0,09
IN-PH1 : 1	2,941	4,64	0,60	4,76	-0,94	-0,30	0,76
IN-PH1 : 2	2,022	0,45	4,67	1,04	-0,35	-1,00	-0,43
IN-PH1 : 3	2,206	1,20	3,71	0,96	0,55	-0,86	-0,39
TOTAL	12,500	7,99	18,88	6,90			
<b>Catégorie IN2</b>							
IN2 citoyen	4,228	1,64	1,31	5,38	-0,47	-0,37	-0,67
IN2 contribuable	3,309	1,84	1,71	0,96	-0,56	0,48	0,32
IN2 usager	2,022	1,16	1,45	0,30	-0,57	0,56	0,23
Réponse manquante	2,941	14,97	1,03	1,66	1,68	-0,39	0,45
TOTAL	12,500	19,61	5,51	8,30			
<b>Distance PH-O2</b>							
PH-O2 : 0	4,044	0,22	11,10	4,31	-0,18	1,09	-0,61
PH-O2 : 1	3,125	3,50	0,79	4,81	-0,79	-0,33	0,74
PH-O2 : 2	1,287	2,15	0,62	2,18	-0,97	-0,46	0,77
PH-O2 : 3	1,103	0,46	5,62	11,64	-0,48	-1,49	-1,93
Réponse manquante	2,941	14,97	1,03	1,66	1,68	-0,39	0,45
TOTAL	12,500	21,31	19,16	24,59			
<b>Distance IN-PH2</b>							
IN-PH2 : 0	4,228	0,25	10,56	4,00	-0,18	1,04	-0,58
IN-PH2 : 1	1,654	2,65	0,33	5,86	-0,94	-0,29	1,12
IN-PH2 : 2	2,574	2,98	1,07	2,46	-0,80	-0,42	0,58
IN-PH2 : 3	1,103	0,50	5,88	12,60	-0,50	-1,53	-2,01
Réponse manquante	2,941	14,97	1,03	1,66	1,68	-0,39	0,45
TOTAL	12,500	21,35	18,87	26,58			

## Annexe N°4 : Caractérisation des classes par leurs modalités

<b>Première classe : Classe 1 / 4 (Effectif: 8 - Pourcentage: 11.76)</b>					
Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% modalité dans la classe	% modalité dans l'échantillon	% classe dans la modalité	T de Student
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 3	75,00	8,82	100,00	5,02
Distance PH-O2	PH-O2 : 3	62,50	8,82	83,33	4,01
Typologie Objectif	Objectifs missions	62,50	13,24	55,56	3,25
Distance PH-O1	PH-O1 : 2	62,50	14,71	50,00	3,06
Nombre d'indicateurs	Deux indicateurs	87,50	39,71	25,93	2,56
Catégorie IN1	IN1 citoyen	100,00	55,88	21,05	2,48
Catégorie IN2	IN2 citoyen	75,00	33,82	26,09	2,17
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 2	50,00	16,18	36,36	2,06
<i>ZONE CENTRALE</i>					
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	0,00	42,65	00,00	-2,39
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	0,00	45,59	00,00	-2,56

<b>Deuxième classe: Classe 2 / 4 (Effectif: 25 - Pourcentage: 36.76)</b>					
Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% modalité dans la classe	% modalité dans l'échantillon	% classe dans la modalité	T de Student
Distance PH-O2	PH-O2 : 1	64,00	25,00	94,12	5,49
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	52,00	20,59	92,86	4,63
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 1	56,00	23,53	87,50	4,54
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 1	36,00	13,24	100,00	3,94
Typologie Objectif	Obj trivial	52,00	23,53	81,25	3,91
Distance PH-O1	PH-O1 : 1	56,00	27,94	73,68	3,63
Nombre d'indicateurs	Trois indicateurs	48,00	23,53	75,00	3,30
Distance PH-O2	PH-O2 : 2	24,00	10,29	85,71	2,39
Nombre d'indicateurs	Plus de trois indicateurs	28,00	13,24	77,78	2,33
<i>ZONE CENTRALE</i>					
Mission	Économie	0,00	11,76	0,00	-2,06
Typologie Objectif	Objectifs stratégiques	20,00	38,24	19,23	-2,14
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	24,00	45,59	19,35	-2,51
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 0	12,00	33,82	13,04	-2,73
Distance PH-O2	PH-O2 : 0	8,00	32,35	9,09	-3,16
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	16,00	42,65	13,79	-3,22
Distance PH-O2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-3,57
Catégorie IN2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-3,57
Distance IN-PH2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-3,57
Nombre d'indicateurs	Un seul indicateur	0,00	23,53	0,00	-3,57

<b>Troisième classe: Classe 3 / 4 (Effectif: 19 - Pourcentage: 27.94)</b>					
---	--	--	--	--	--

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% modalité dans la classe	% modalité dans l'échantillon	% classe dans la modalité	T de Student
Distance PH-O2	PH-O2 : 0	100,00	32,35	86,36	7,45
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 0	100,00	33,82	82,61	7,22
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 0	84,21	42,65	55,17	4,11
Distance PH-O1	PH-O1 : 0	84,21	45,59	51,61	3,79
Nb d'indicateurs	Deux indicateurs	73,68	39,71	51,85	3,29
Catégorie IN1	IN1 usager	47,37	22,06	60,00	2,71
Mission	Santé	21,05	5,88	100,00	2,59
Ministère	Santé, jeunesse, sport	26,32	8,82	83,33	2,55
<i>ZONE CENTRALE</i>					
Typologie Objectif	Objectifs triviaux	5,26	23,53	6,25	-2,00
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 1	5,26	23,53	6,25	-2,00
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 2	0,00	16,18	0,00	-2,07
Catégorie IN1	IN1 citoyen	31,58	55,88	15,79	-2,24
Distance PH-O1	PH-O1 : 1	5,26	27,94	5,26	-2,45
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	0,00	20,59	0,00	-2,54
Nb d'indicateurs	Un seul indicateur	0,00	23,53	0,00	-2,84
Distance IN-PH2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-2,84
Catégorie IN2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-2,84
Distance PH-O2	Rép. manquante	0,00	23,53	0,00	-2,84
Distance PH-O2	PH-O2 : 1	0,00	25,00	0,00	-2,98

Quatrième classe: Classe 4 / 4 (Effectif: 16 - Pourcentage: 23.53)					
Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% modalité dans la classe	% modalité dans l'échantillon	% classe dans la modalité	T de Student
Distance PH-O2	Rép. manquante	100,00	23,53	100,00	7,99
Distance IN-PH2	Rép. manquante	100,00	23,53	100,00	7,99
Nb d'indicateurs	Un seul indicateur	100,00	23,53	100,00	7,99
Catégorie IN2	Rép. manquante	100,00	23,53	100,00	7,99
Mission	Économie	37,50	11,76	75,00	2,96
Ministère	Économie, industrie	50,00	25,00	47,06	2,24
Typologie Objectif	Objectifs stratégiques	62,50	38,24	38,46	1,97
<i>ZONE CENTRALE</i>					
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 2	0,00	20,59	0,00	-2,19
Distance IN-PH 1	IN-PH1 : 1	0,00	23,53	0,00	-2,45
Nb d'indicateurs	Trois indicateurs	0,00	23,53	0,00	-2,45
Distance PH-O2	PH-O2 : 1	0,00	25,00	0,00	-2,58
Catégorie IN2	IN2 contribuable	0,00	26,47	0,00	-2,71
Distance PH-O2	PH-O2 : 0	0,00	32,35	0,00	-3,21
Catégorie IN2	IN2 citoyen	0,00	33,82	0,00	-3,33
Distance IN-PH2	IN-PH2 : 0	0,00	33,82	0,00	-3,33
Nb d'indicateurs	Deux indicateurs	0,00	39,71	0,00	-3,81