

Les collectivités locales en Europe, acteurs d'une gestion publique performante - *Paris, 12/2008*



Atelier 4 : Une analyse de la performance et du contrôle de gestion public local à l'échelle européenne

David CARASSUS, Université de Pau et des Pays de
l'Adour, CREG/GRALE

Christophe RUPRICH - ROBERT, Conseil général du
Vaucluse



Atelier n°4 : Perf. et contrôle de gestion



Déroulé

- I) Tour de table
- II) Définitions des concepts
- III) Détermination de leurs modalités et outils au niveau local
- IV) Analyse des enjeux de leur implémentation
- V) Analyse du (ou des) modèle(s) de gestion de la performance publique locale
- VI) Conclusion



Problématiques

- Existe-t-il un ou plusieurs modèles de gestion de la performance publique locale en Europe ?
- Vers un modèle européen de gestion de la performance publique locale ?



I) Un ou plusieurs modèles de gestion de la performance ? :

- I.1) Des caractéristiques **communes**
- I.2) Des éléments de **contingence**



I.1) Des caractéristiques **communes**

■ Des enjeux globaux identiques

- Une vision de la performance dépassant les logiques comptables/budgétaires et court-termistes
- Une vision de la performance tournée vers l'extérieur
- Le constat des insuffisances du système actuel
- L'existence de champ de progrès à budget contraint
- Les limites du seul contrôle politique et la volonté d'améliorer l'*accountability* vers les parties prenantes

■ Des enjeux managériaux internes importants

- Le besoin de mesurer
- Le besoin de se comparer
- Le besoin de disposer d'outils d'aide à la décision (/moyens, / politiques publiques à engager)
- Le besoin de se projeter



I.1) Des caractéristiques **communes**

- Des outils semblables (avec des niveaux de développement différents)
 - Des outils prospectifs (segmentation stratégique, réorganisation de l'architecture budgétaire par destinations et objectifs en complément d'une logique par nature insuffisante)
 - Des outils de responsabilisation (des collectivités locales elles-mêmes, des directions, des services, des agents) sur la base d'évaluation des actions
 - Des outils d'évaluation (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité analytique...)



I.2) Des éléments de **contingence**

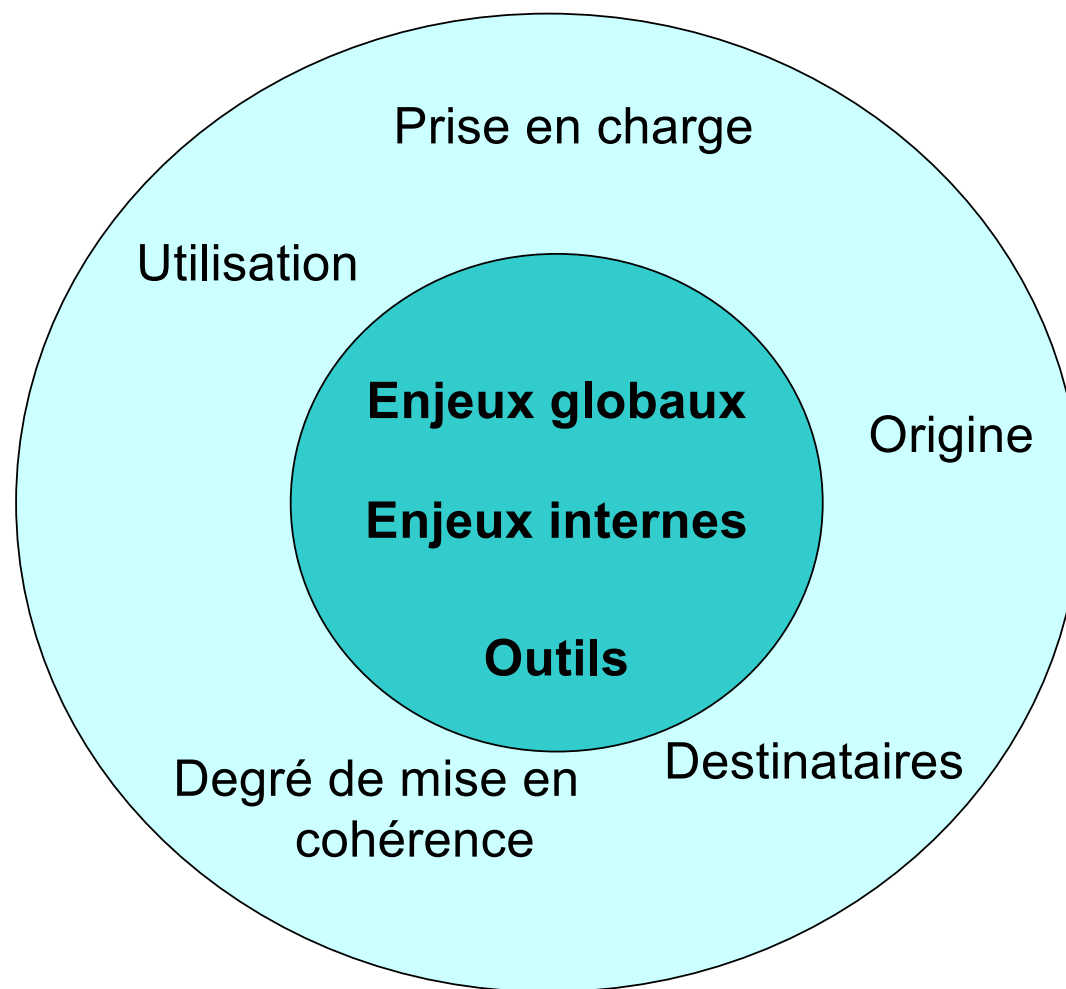
- L'origine de la démarche : Démarche volontaire ou légale
- La prise en charge de la démarche : bottom-up / top-down, empirique / standardisée
- L'influence sur la production d'information locale : interne, externe, interne/externe



I.2) Des éléments de **contingence**

- L'influence sur l'allocation des moyens :
variabilisation des moyens en fonction de la performance évaluée / absence de prise en compte de la performance / anti-sélection
- La mise en cohérence des politiques nationales et locales : déconnexion / connexion
- L'acteur au cœur de la démarche : citoyens / Etat / fonctionnaires territoriaux / élus

Un noyau universel et une périphérie contingente de la performance publique locale



Source : D'après N. HALGAND (1998)



II) Vers un modèle européen ? :

- II.1) Des **avantages** limités
- II.2) Des **obstacles**



II.1) Des avantages limités

- L'harmonisation des modes de relation entre Europe, Etat et collectivités locales (transfert de dotations, co-financement...)
- La constitution d'outils de mesure comparatif et des outils partagés (indicateurs, ...)
- Une base de référence commune aux organes légaux de contrôle externe



II.2) Des **obstacles** fondamentaux

- Les différences de **taille** et de **structuration** des collectivités locales
- La variabilité du niveau de « **libre-administration** » des collectivités locales
- Les divergences de système de **financement** entre Etat et collectivités
- Les divergences de niveaux de **besoins** et d'attentes sur l'évaluation des performance et les modalités d'action
- La **culture** administrative et politique liée à la performance publique
- ...



Conclusion

- Plusieurs **modèles** de gestion de la performance publique locale en Europe, mais avec un noyau commun
- Un modèle **européen** difficilement envisageable en l'état



Conclusion

- Mais la nécessité partagée de mise en commun d'**outils** de pilotage par la performance (*référentiel, base de données, budget par projet, mesure de la satisfaction...*) et de **bonnes pratiques** pour répondre à des enjeux globaux managériaux communs



Remerciements

- Participants : Bulgarie, Chypre, Hongrie, Italie, Lettonie, Pologne, Roumanie, Angleterre, France
- Organisateurs
- Rapporteur