



# Pilotage de la performance et action publique. Quelques repères

---

BENJAMIN DREVETON

PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS – IAE DE POITIERS

# La progressive institutionnalisation de la notion de performance

---

- Développement du *New Public Management*

- « *l'ensemble des doctrines administratives ayant dominé les réformes bureaucratiques dans de nombreux pays membres de l'OCDE depuis les années 1970* » (Hood, 1990).

- Approche instrumentale du management des organisations publiques

- Fondé sur deux idées :

- Le déploiement des outils de gestion et plus particulièrement des outils de contrôle de gestion

- Une référence : les pratiques des organisations privées

# Une notion délicate à appréhender (1/2)

---

## □ Une notion polysémique :

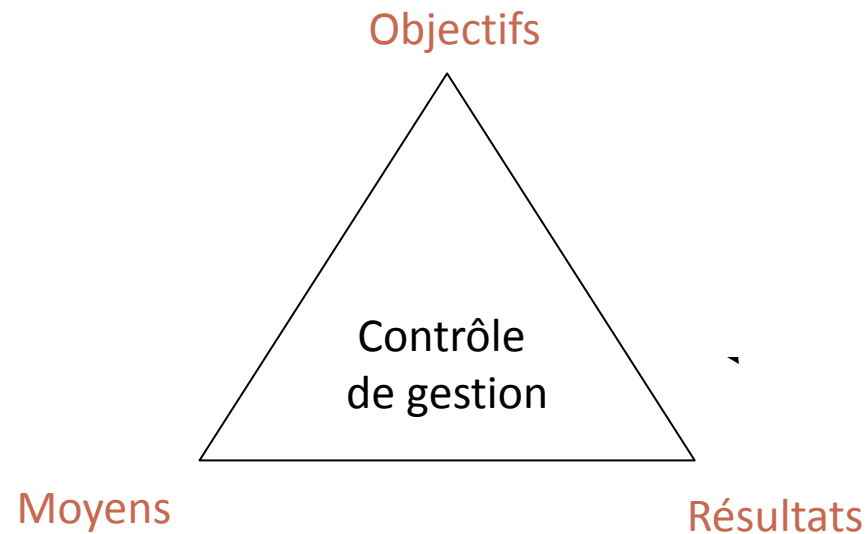
- Performance = succès
- Performance = résultat
- Performance = action / processus

## □ Une triptyque à contextualiser :

- Quels **résultats** mesurer ? (au regard de la double fonction de production de l'organisation publique)
- Comment agir sur les **moyens** ? (lorsque ceux-ci sont imposés)
- Comment fixer les **objectifs** ? (lorsque, par exemple, il n'y a pas d'historique)

# Une notion délicate à appréhender (2/2)

---




- ❑ Triple enjeu : Pertinence, Efficacité, Efficace
- ❑ La prise en compte de l'utilisateur : mesure des attentes et de la satisfaction
- ❑ Une notion multidimensionnelle qui ne peut se réduire à la performance financière



# Une nécessité : un changement de paradigme

---

- Organiser le passage d'une administration publique fondée sur **le paradigme du contrôle**
  - Importance de la vérification
  - Logique de moyen
- A un management publique basé sur un **paradigme du pilotage** :
  - Maîtrise de l'action publique
  - Logique de résultat



# Le pilotage de la performance: Quels dangers ?

---

- Apparition de comportements paradoxaux
  - Camoufler la performance réelle
  - Organiser un mythe de la fiabilité
  - Renforcer des structures traditionnelles
- 