

Vers une nouvelle vision pour mesure la performance locale en Algérie :L'approche par résultats

Pr. ADMANE Merizek * Dr. GACHI Khaled **

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى عرض تصور جديد لتقييم الأداء في الإدارة المحلية، وبالتالي تبني مقارنة جديدة مبنية على النتائج بدل المقاربة الكلاسيكية التي كانت مبنية على الوسائل؛ والتي أثبتت فشلها في عرض تقييم موضوعي لأداء الوحدات المحلية، وهذا ما يشكل حاجزا أمام كل مبادرات التحسين.
الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المحلي، المقاربة بالنتائج، الإدارات المحلية.

Résumé :

Cette recherche a pour objectif de présenter une nouvelle vision pour évaluer la performance dans l'administration locale, et donc l'adoption d'une nouvelle approche basée sur les résultats plutôt que l'approche classique, qui repose sur les moyens, ce qui a prouvé son incapacité à offrir une évaluation objective de la performance des unités locales, et cela est considéré comme obstacle devant toute initiative d'amélioration.

Mots clés : *performance, performance locale, approche par résultats, administrations locales*

Introduction

la création d'un ministère auprès du Premier Ministre chargé de la Réforme du Service Public, représente une volonté de la part de

* *Professeur - Ecole Supérieur de Commerce.*

** *Maitre de conférence -A - Université Blida 2.*

gouvernement pour la promotion du service public, après la dominance d'un modèle de gestion archaïque, basé sur une philosophie de centralisation, qui ignore toute tentative réelle de mesure de performance afin d'améliorer la qualité des prestations publiques et locales et permettre de réaliser le travail qui est attendu par l'utilisateur et tel que conçu, en normes et en procédures.

Egalement la méthode adoptée par les administrations publiques afin de mesurer la performance est basée sur les moyens et non pas sur les résultats, ce qui mène au gaspillage et l'absence d'efficacité.

Ce constat nécessite une nouvelle réflexion sur la nature des méthodes d'évaluation de la performance publiques, ce qui nous a motivé à s'interroger, à travers ce papier de recherche, et en vue de donner des éléments de réponse à la question principale suivante :

Quelles sont les conditions de l'adoption de l'approche par résultats par les administrations locales en Algérie ?

Cette communication est articulée autour de trois grands axes détaillés comme suit :

- I- La performance publique
- II- L'approche par résultats
- III- L'approche par résultat entre ignorance et obstacles au sein de l'administration publique Algérienne

I-la performance publique

1- La définition de la performance dans le secteur public

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens ⁽¹⁾.

Egalement la performance d'une collectivité locale, c'est la capacité d'une collectivité locale à mettre en œuvre et à réaliser ses objectifs politiques, stratégiques et opérationnels, prédéfinis de manière concertée aux niveaux administratif et politique, tout en ⁽²⁾ :

- dans une logique économique/légale, maîtrisant les dépenses engagées et définies de façon adéquate, mais aussi optimisant les recettes,
- dans une logique managériale, maîtrisant la quantité et la qualité de l'offre des services publics locaux, apprenant de ses pratiques actuelles et passées, adaptant son système d'information, mais aussi responsabilisant, motivant et impliquant sa force de travail,
- dans une logique politico/environnementale, prenant en considération les besoins et degrés de satisfaction des acteurs locaux, mais aussi communiquant avec ses parties prenantes, de façon fiable, accessible, transparente et cohérente sur les actions engagées et les moyens mobilisés.

Ainsi, La performance publique locale désigne l'efficacité et les modalités d'exercice de l'emprise de l'action publique sur la société locale dans la poursuite d'objectifs démocratiquement débattus et décidés ⁽³⁾.

Dans cette perspective Kravchuk et Schack avaient établi les dix **principes** suivants pour la conception des systèmes de mesure de la performance publique ⁽⁴⁾:

- formuler une mission claire et cohérente ;
- développer une stratégie de mesure explicite ;
- impliquer des utilisateurs clés dans la phase de création et de développement ;
- rationaliser la structure des programmes avant le début des mesures ;
- développer divers ensembles de mesures pour différents

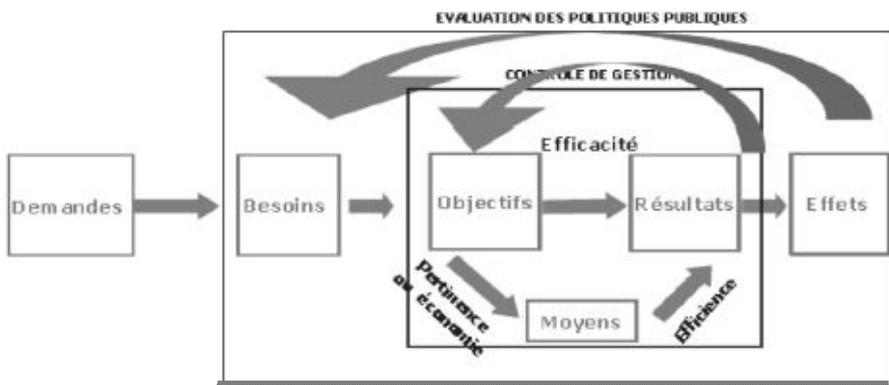
utilisateurs ;

- prendre en compte l'avis des clients tout au long du processus ;
- fournir à chaque utilisateur des renseignements suffisants ;
- revoir et réviser régulièrement les mesures ;
- prendre en compte toutes les difficultés ;
- éviter l'accumulation excessive d'informations.

2-Les objectifs de la mesure des performances publiques

Avant d'exposer les objectifs de la mesure des performances publiques, on peut présenter Le cycle de la gestion publique comme suit :

Figure(1) : Lecycle de la gestion publique



Source : El Mehdi Lamrani, du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques le cas de la direction de la culture dans une mairie, la revue des sciences de gestion, N°263-264, septembre –décembre 2013, p 34.

On constate à partir de schéma que le cycle de la gestion publique commence par les besoins et termine par les effets, tout en respectant le triangle de la performance : résultats/objectifs/moyens.

Et la mesure de la performance peut aider à répondre aux questions que se posent les gestionnaires d'organisations publiques ⁽⁵⁾:

- **Evaluer** quel est le degré de performance de mon service ?

- **Contrôler** comment puis-je m'assurer que mon personnel fait ce qu'il faut ?
- **Budgétiser** de quelle façon mon service devrait-il dépenser les fonds publics ?
- **Motiver** comment puis-je motiver le personnel, les cadres intermédiaires, les entrepreneurs, les partenaires, les parties concernées et les utilisateurs de service à prendreLes moyens nécessaires pour accroître la performance ?
- **Promouvoir** de quelle façon puis-je convaincre les membres de l'assemblée législative, les vérificateurs et les inspecteurs, la haute direction, les citoyens et autres parties concernées que mon service effectue du bon travail ?
- Célébrer** quels aspects de notre performance pouvons-nous célébrer / louer ?
- Découvrir** pourquoi certaines choses fonctionnent et d'autres pas ?
- **Améliorer** que devrions-nous faire différemment pour se améliorer ?

3 - Les indicateurs de performance

3-1-Définition

Un indicateur de performance se définit comme “une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ”.

L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'actions précises.

L'indicateur aura également une pertinence stratégique, qu'il mesure un objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ⁽⁶⁾.

3-2-Les limites des indicateurs ⁽⁷⁾

Dans le domaine public les objectifs ne sont pas toujours précisément exprimés et entretiennent, à dessein parfois, un flou sur la réelle volonté des décideurs. Par ailleurs, les indicateurs, aussi intéressants soient-ils, peuvent souvent se heurter à un problème d'imputation : mesurer la performance d'un agent ou d'un service implique qu'il ait un certain degré de contrôle sur les résultats à obtenir alors que l'action publique obéit à des contingences multiples.

Soulignons également les problèmes d'interprétation liés à la lecture de certains chiffres. Le choix même des indicateurs pose question. Privilégier un indicateur plutôt qu'un autre, même simplement attirer l'attention sur un indicateur en particulier, ne sera pas sans conséquence sur le comportement de l'administration.

Rappelons également que la mesure de la performance est relative parce qu'elle renvoie à la notion de norme. Ainsi dans le domaine de l'entreprise, la performance s'est successivement centrée sur un critère de productivité (savoir produire dans les années

1960), pour se déplacer dix ans plus tard sur la fonction commerciale (savoir vendre), puis sur la dimension financière (savoir s'endetter) avant, dans les années 1980, de consacrer la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources). Dans une étude réalisée sur un échantillon de 32 indicateurs parmi les 1300 que compte la LOLF, seuls 7 indicateurs répondaient aux caractéristiques SMART.

3-3-Les qualités d'un bon indicateur de politique sociale

Les dix qualités énoncées sont les suivantes ⁽⁸⁾:

- clarté (pas d'ambiguïté dans la définition),
- pertinence (cohérent avec l'objectif),
- sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on

veut mesurer),

- fiabilité,
- comparabilité,
- sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer),
- accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable),
- pérennité (possible de le suivre dans le temps),
- utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur),
- ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

4-Le contrôle de gestion outil de mesure de la performance dans les Collectivités locales

Trois grandes finalités peuvent être dégagées comme objectifs du contrôle de gestion des collectivités locales ⁽⁹⁾:

- La finalité éthique

La première est relative à un principe de base en finance publique : c'est l'**éthique** dans les actions publiques. Le but ultime ici est de s'assurer que les actions (recettes et dépenses) sont effectuées conformément au cahier de charge. L'accent est mis ici sur le respect de l'orthodoxie financière par rapport aux règles de dépenses publiques et des recettes publiques...Un tel système budgétaire n'est qu'un mécanisme de contrôle législatif des fonds et dépenses publics, et non un outil pour mesurer le bien être de la communauté ou la performance de la collectivité locale.

- La finalité économique

La deuxième finalité est purement **économique**. Les missions de cette finalité ont évolué dans le temps. Au départ, la mission dévolue aux autorités locales est d'allouer les ressources selon les lignes budgétaires. Le contrôle budgétaire qui va s'en suivre permettra juste de vérifier l'efficacité

de l'allocation des ressources. Il s'agit donc de s'assurer que les ressources sont affectées conformément aux besoins. Mais cette étape sera d'une courte durée car les managers exécutifs des municipalités vont commencer par mettre l'accent sur l'efficacité des coûts par la réduction des services doubles et le développement de standards de coûts unitaires pour justifier la charge du travail, les activités et les outputs.

On va rentrer dans une nouvelle ère qui va voir la mission des autorités locales transformées. Elles vont devoir faire des efforts pour améliorer la performance, l'efficacité et l'efficience des services offerts. Les managers locaux vont devoir faire face à deux rationalités. D'abord, ils vont devoir minimiser les coûts dans la réalisation d'une performance cible et pour le faire ils doivent élaborer un budget d'input. Ensuite, ils vont devoir maximiser la production pour un coût donné, donc atteindre une efficience. La logique ici est que les citoyens et contribuables sont automatiquement servis quand la production est efficiente. Ceci équivaut à une logique d'output qui prend la production comme objectif.

L'outil de performance qui va véhiculer cette logique est le budget d'output et le système d'incitation peut être axé sur le résultat basé sur l'output. Ce qui peut s'apparenter au contrôle par les résultats parce que le manager est plus tenu responsable des outputs.

- La finalité politique

Deux missions fondamentales justifient la finalité politique. Les autorités locales seront tenues à la mesure de l'outcome et celle de l'accountability. La mesure de l'outcome aborde la question de si ou non le service ou le programme offert atteint les buts proposés. L'outcome est donc utilisé pour évaluer la qualité de l'efficacité des programmes.

La rationalité politique est étroitement liée à la rationalité sociale et implique que les Politiciens pensent et décident rationnellement quand ils prennent des décisions qui pourront. Les aider à sécuriser leur élection et rester au pouvoir dans l'avenir.

II-l'approche par résultats

Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, on peut définir le concept de résultat comme étant « ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée »⁽¹⁰⁾.

Lorsqu'on s'interroge sur la notion de résultats dans les organisations publiques, contrairement à l'entreprise privée où les indicateurs-clefs de succès sont bien connus (rentabilité, bénéfices, parts de marché, etc.), l'impression de flou apparaît rapidement. Nombre d'auteurs soulignent la difficulté à déterminer et évaluer les résultats de l'action publique comme l'une des caractéristiques différenciant le management public et privé.

Il est désormais accepté de faire une distinction nette entre les outputs d'une part, ou « prestations » de l'organisation publique, issues de sa première fonction de production au sens de Thoenig (2000), c'est-à-dire celle consistant à transformer des ressources entrantes (intrants) en ressources sortantes (extrants, concrétisés par les diverses prestations fournies) et les outcomes d'autre part, notion issue de l'analyse des politiques publiques qui reflète les résultats obtenus par une politique publique par rapport au problème collectif qu'elle est censée résoudre. Les outcomes sont la mesure ultime de l'efficacité politique de l'action publique⁽¹¹⁾.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche participative mettant l'accent sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes, et est centrée sur la réalisation de résultats et d'impacts définis et mesurables. Elle a pour but d'améliorer la mise en œuvre des programmes et de renforcer l'efficacité, l'efficacités et la responsabilisation de la gestion⁽¹²⁾.

Comme son nom l'indique, la gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion de l'administration publique qui vise mettre

l'accent sur les résultats de l'action publique, tout en laissant plus de flexibilité aux gestionnaires. Elle implique la mesure des résultats, l'intégration de l'information sur la performance au processus décisionnel (politique et de gestion) et l'utilisation de l'information sur les résultats pour l'amélioration continue.

La gestion axée sur les résultats implique aussi qu'un gouvernement accepte sa responsabilité face à ses résultats et en rende compte à ses citoyens en faisant des rapports.

L'approche de GAR est apparue comme une façon de se distinguer d'une gestion axée sur le contrôle des ressources ou intrants, associée au mode de fonctionnement bureaucratique.

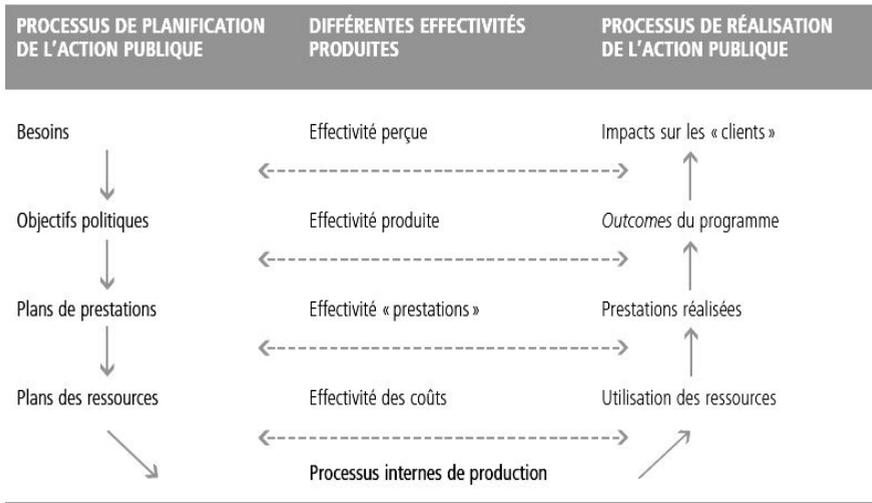
Elle est aussi venue répondre à la déception ressentie par certains pays face aux limites d'une gestion axée exclusivement sur les extrants, c'est-à-dire les produits et services du gouvernement.

Son adoption par divers gouvernements répond à leurs problèmes ainsi qu'aux nouvelles attentes de leurs citoyens. Ainsi, bien qu'il existe des différences au niveau des initiatives de modernisation, on perçoit une grande convergence entre les réformes entreprises par les gouvernements occidentaux ⁽¹³⁾.

1- Les différents niveaux de résultats de l'action publique

On peut présenter les différents niveaux de résultats de l'action publique selon Schedler, comme suit :

Figure(2) : Les différents niveaux de résultats de l'action publique selon scheduler



Source : Yves Emery, la gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation, *Télescope*, revue d'analyse comparée en administration publique, vol 12, N12, automne 2005, université du Québec, école nationale d'administration publique.

2-les résultats liés à la «gestion par résultats»

En examinant différentes études évaluatives récemment publiées, il est possible de mettre en exergue quelques tendances générales ⁽¹⁴⁾:

- Les effets sont contrastés et ne peuvent en aucun cas être évalués de manière totalement positive ; aux yeux de certains critiques, ce sont même les effets négatifs qui l'emporteraient ;

- L'effort de finalisation de l'action publique aboutit à une meilleure formulation des objectifs de prestations (outputs) et d'effets (outcomes), à une transparence accrue, à un meilleur «dialogue de gestion» au sens de Rochet (2003) entre le Parlement et le gouvernement, et entre le gouvernement et les gestionnaires publics; parfois même directement avec les bénéficiaires et les citoyens d'une manière plus générale;

- Les objectifs ne sont pas toujours formulés de manière

opérationnelle, au sens de la formule «SMART» par exemple. De plus, il manque souvent les indicateurs correspondants, de sorte que leur évaluation reste difficile, voire impossible ;

- La plupart des indicateurs sont orientés sur les outputs, dans des domaines où les prestations sont aisément évaluables (domaines de «production» de biens et services tels que les infrastructures publiques). Pour les domaines de puissance publique ou encore ceux dont les prestations sont de nature plus immatérielle, la gestion par les résultats s'avère plus complexe à mettre en pratique ;

- L'évaluation des outcomes, des effets de l'action publique, reste délicate et coûteuse. En outre, elle nécessite une approche à plus long terme permettant aux politiques mises en œuvre de générer les effets escomptés. Par ailleurs, l'interactivité entre différents domaines de politiques publiques rend la «traçabilité» des résultats problématique ;

- Les indicateurs sont essentiellement quantitatifs, aboutissant à des «comptages» de l'activité publique (nombre de permis délivrés, nombre de jours d'emprisonnement ou de jours d'enseignement, etc.), mais ils ne permettent pas ou mal, de saisir la nature intrinsèque, plus qualitative, de l'action publique, qui est pourtant essentielle. Pour Giaouque (2004), cela conduit à une forme d'obsession de la mesure qui fait «perdre le sens de la mesure» aux responsables politiques et administratifs ;

- La mise en place et l'alimentation régulière des systèmes d'information nécessaires à la gestion par les résultats sont des opérations souvent jugées lourdes et contribuant à introduire une nouvelle forme de bureaucratie, qui vient se superposer aux procédures actuelles, elles-mêmes rarement optimisées. Dans ce sens, l'efficacité des systèmes nouveaux est loin d'être vérifiée, d'autant plus que les coûts d'implantation de tels systèmes sont rarement calculés ou seulement pour leurs coûts directs, liés aux consultants, mais dans l'ignorance de l'investissement nécessaire pour le personnel ;

• Au-delà des changements «techniques» liés à la gestion par les résultats, c'est également à un changement culturel que l'organisation devrait procéder afin que ces techniques portent leurs fruits et soient réellement vécues par les acteurs en place. Or, en la matière, force est de constater que la culture a été la grande absente des réformes en cours (Giauque, 2003) et qu'il a été nécessaire d'attendre de nombreuses années pour que cette dimension soit enfin reconnue et intégrée dans les programmes de modernisation conduits.

III-approche par résultat entre ignorance et obstacles au sein de l'administration locale Algérienne

1-Les pratiques managériales au niveau des administrations locales ⁽¹⁵⁾

Le pouvoir central ou déconcentré pèse de son poids pour anéantir les efforts des élus locaux. La tutelle reste présente et domine la sphère de la décision à travers les trois mécanismes connus, l'approbation, l'annulation ou la substitution.

Les communes qui sont dirigées par des élus se sont vu délimitées leur champ d'intervention, le pouvoir déconcentré exerce un poids important sur l'ensemble de leurs activités. Des multitudes de contrôles, de procédures et de formalités leur sont imposées.

Le budget n'est exécutoire qu'après décision de la tutelle, le personnel est soumis aux procédures de contrôle de la fonction publique. Les projets de la commune restent tributaires de la voie centrale « le contrôle s'exerce surtout par l'intermédiaire de la tutelle préfectorale proche à la fois du pouvoir central et des initiatives locales ».

Dans ce contexte précis, qui nous amène à confirmer que cette pratique n'est que le prolongement de la vision de la main mise sur les affaires locales.

Face à un manque flagrant de cadres et de bonnes pratiques ; la tutelle se voit dans l'obligation d'y être présente, ce qui est dans certains

cas, légitime. Enrevanche, rien ne pourra justifier des pratiques, ignorant toute compétence locale.

Toutefois, le niveau des élus fait apparaître que plus de 54 % n'ont pas le diplôme de fin d'étude secondaire.

Pour le législateur Algérien « cette tutelle est seule en mesure de concilier l'indispensable autonomie des communes et leur étroite association aux impératifs nationaux ».

La réalité est toute autre, quand « le citoyen mal renseigné sur ses droits et livré à lui-même dans le labyrinthe de l'administration est ballotté de service en service. Quand ce type d'attitude devient répétitif, cela génère une forme de divorce entre citoyen et l'Etat et souvent une perte de confiance pas seulement imputable aux présidents des communes dans la mesure où actuellement le véritable pouvoir local est concentré aux mains des walis et des chefs de daïra » c'est-à-dire aux mains du pouvoir central.

2- Les dysfonctionnements de l'administration publique Algérienne

On peut présenter les dysfonctionnements de l'administration algérienne, comme suit ⁽¹⁶⁾:

- Le sous encadrement de l'administration Algérienne

L'administration algérienne souffre également d'un manque de qualification, l'analyse de la structure des effectifs de l'Etat et des collectivités locales nous montre un faible taux d'encadrement et que le personnel d'exécution sans qualification est prédominant : « le taux d'encadrement est très inégal d'une administration à une autre ; il est en moyenne de 15% au niveau de l'administration centrale, 7% au niveau des wilayas et à peine de 1% au sein des communes ».

- Des structures administratives inadaptées et instables

Une autre caractéristique de l'administration algérienne, c'est

l'instabilité des structures administratives à cause de la non prise en compte des missions de service public dans les choix qui ont présidé à l'organisation de l'administration publique. Ce constat a été fait lors des journées d'études sur l'administration publique les 2 et 3 mai 1992, les motifs avancés sont de trois types 182:

1- L'absence d'une distinction entre les missions pérennes de l'Etat et les missions conjoncturelles liées à des choix politiques.

2- Le modèle bureaucratique n'a pas permis l'émergence d'espaces de concertation et de participation des usagers au fonctionnement des services publics.

3- La marginalisation des collectivités locales.

En matière de structuration organique des administrations, un rapport interministériel daté de 1991183, a relevé les observations suivantes :

- Des réorganisations multiples des structures internes des départements ministériels, ce qui a nuisé à la stabilité de ces dernières et à la continuité de l'action. ces opérations de structuration se sont faites de manière systématique et généralisée et par « des non professionnels en organisation », à cause de la disparition des anciens bureaux d'organisation

- Certaines restructurations n'avaient pour objectif que la création d'entités plus rémunératrices.

- **Une gestion statutaire**

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est une gestion statutaire et rigide qui se limite à une simple application des dispositions statutaires (recrutement, avancement, discipline ; fin de fonction) et comptables (traitements, primes et indemnités) ; « tout le monde s'accorde pour dire que la culture de gestion prédominé jusqu'à aujourd'hui était fondée sur une vision autoritaire et bureaucratique de la relation de l'Etat à la société en général et aux administrés en particulier.

3-Contraintes d'adoption de l'approche par résultats dans l'administration locale Algérienne

A partir des conditions théoriques de l'adoption de l'approche par résultats, on peut présenter les contraintes suivantes :

- Tous les indicateurs ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les administrations locales.

- Un comportement paradoxal. Une organisation publique accroît sa performance en fonction des éléments qui sont mesurés plutôt qu'en fonction de ce qui est important. En Algérie, la corrélation entre les cotes de performance et la «satisfaction» des consommateurs (usagers) est faible.

- Un frein culturel. C'est la résistance au changement par les responsables (de nouvelles mesures de performance).

- la sélection. L'organisme sélectionne soigneusement les intrants les plus aptes à accroître sa performance sur le plan des «extrants». Cette situation est particulièrement problématique dans quelles que domaines de l'activité gouvernementale.

- Le camouflage de la performance réelle. C'est-t-à-dire que la performance réelle n'atteigne pas la haute direction. En Algérie beaucoup des collectivités locales souffrent de difficultés financières, mais dans la plupart de temps il y a une déviation des réalités pour des raisons parfois politiques.

- Le mythe de la fiabilité. Plus l'écart entre le moment où l'information est collectée et celui où elle est utilisée est important, plus l'utilisateur se fierà à cette information.

- La disparition de la responsabilité. Les produits et les services publics supposent des compromis entre différentes valeurs qualitatives et quantitatives. Le danger de trop mettre l'emphase sur les mesures quantitatives comme indicateurs des valeurs qualitatives existe.

Conclusion

Administration locale et performance dans son cadre global est un sujet important dans la mesure où la performance publique conditionne d'autres performances, surtout la performance économique (le climat d'affaire).

La mesure actuelle de la performance, si elle a lieu, souffre de plusieurs problèmes et ne reflète pas la réalité, et la dernière tentative de la réforme de l'administration publique représente un argument suffisant pour signaler les défaillances des pratiques managériales au sein des administrations publiques.

Sur la base de constat précédent, cette recherche à essayer de changer de vision vers une nouvelles tendance pour mesurer la performance publique, c'est l'approche par résultats.

Mais le problème qui se pose, c'est est ce que La gestion par résultats porte-t-elle fruit dans les organisations publiques Algériennes ?

La réponse est simple, non. Parce que l'état actuel qui favorise la bureaucratie et la centralisation qui freine l'innovation, ainsi la résistance au changement, représentent des barrières devant tout projet d'amélioration.

Bibliographie :

- 1- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?; cahier de recherche, Décembre 2012, credoc, N°299
- 2- David Carassus, La performance publique locale : proposition d'une définition, Assises INET Strasbourg 27 –28 Sept 2007
- 3- Gérard Divay , *Qui sont les auteurs de la performance collective locale? Pour une mise en perspective de la performance publique, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 17(3), 2012, p p 3-4*

- 4- Dominique Bureau et Michel Mougeot, Performance, incitations et gestion publique, La Documentation française. Paris, 2007, P11
- 5- Michael Hughes, Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre, Telescope • automne 2005, P65
- 6- Thierry le nedic, La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris, , master 2 recherche , mention sciences de gestion, spécialité management des organisations et des politiques publiques Co habilité par école des mines, paris x, escp-eap, école polytechnique, ENA, p 37
- 7- Ibid., pp37-38
- 8- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?; cahier de recherche, décembre 2012, credoc, N°299
- 9- Aimé Togodo Azon et Didier Van Caillie, outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature, Manuscrit auteur, publié dans "La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France ; (2009)"
- 10- Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, La Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED), Guide destiné aux organismes membres de l'AQOCI, Novembre 2008, p9
- 11- Yves Emery, La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation, Telescope, Revue d'analyse comparée en administration publique Vol. 12 n°3 automne 2005, université du Québec, école nationale d'administration publique, p3.
- 12- Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM)
- 13- Telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO : Principes directeurs,

BSP/RBM/2008/1REV.6, Paris, janvier 2012, p8

14- Marie-Hélène Jobin, la gestion axée sur les résultats: comparaison des cadres de gestion de huit juridictions, administration publique du Canada, Volume 47, no. 3 (fall/automne 2004), p305.

15- Yves Emery, op. cit, pp7-8.

16- Abdelhak SAIHI, Les Pratiques du Management Public dans les Administrations Publiques Algérienne