

La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance

**Que signifie la performance
pour les autorités
publiques ?**

**Pourquoi ne pas tout mettre
en œuvre ?**

**Quelles sont les différentes
méthodes visant
expressément à évaluer et
améliorer la performance ?**

**Budgétisation et gestion
axées sur la performance :
quelles sont les différentes
méthodes d'application ?**

**Quelles sont les tendances
actuelles ?**

**Comment renforcer
la responsabilisation ?**

**La performance s'est-elle
améliorée ?**

Pour plus d'informations

Références

Où nous contacter ?

Introduction

La performance – l'améliorer et la mesurer – préoccupe les autorités publiques depuis un demi-siècle au moins. Au cours des deux dernières décennies, la performance du secteur public a revêtu une importance toute particulière, les pays de l'OCDE étant confrontés à des récessions, à des exigences croissantes portant sur la quantité et la qualité des services publics et, dans certains pays, au refus de plus en plus marqué des citoyens de subir des hausses d'impôts. Ces pressions s'accompagnent d'une demande de plus grande obligation pour les pouvoirs publics de rendre compte de leur action.

La budgétisation, la gestion axées sur les performances, les rapports de performance ou les résultats constituent les orientations les plus récentes de l'action menée pour améliorer la performance des administrations. Les réformes visent à centrer les méthodes de gestion et de budgétisation sur les résultats plutôt que sur les moyens. Il s'agit essentiellement d'inscrire dans les systèmes de gestion et d'incitation des administrations et des agents publics des objectifs, des cibles, des indicateurs et des mesures qui portent sur les résultats obtenus, et non sur les modalités de prestation des services.

Cette Synthèse est la quatrième d'une série consacrée à l'évolution du programme d'action en faveur de la modernisation et aux moyens dont disposent les pouvoirs publics pour adapter leurs secteurs publics aux évolutions de leurs sociétés. La première Synthèse de la série, La modernisation du secteur public, envisage la question dans son ensemble, tandis que les autres approfondissent certains aspects particuliers de la modernisation, par exemple Moderniser l'emploi public.

Cet effort de performance est appelé à durer. L'intérêt de clarifier les objectifs et les résultats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration, est indéniable. Cependant, pour en tirer parti, les autorités publiques doivent adopter une démarche à long terme et se montrer réalistes dans leurs ambitions. Elles doivent aussi faire preuve de ténacité. Il faut du temps pour élaborer des mesures et des indicateurs de performance, et plus longtemps encore pour qu'ils soient utilisés par les agents publics et les responsables politiques. Toutefois, et c'est l'essentiel, bien des aspects de l'administration ne sont pas mesurables : les agents publics resteront principalement influencés par les valeurs et les traditions. « Axer la gouvernance sur la performance » doit se faire en valorisant ces facteurs collectifs ; on ne saurait les remplacer.

Cette Synthèse porte sur le développement de la gestion et de la budgétisation axées sur la performance ou sur les résultats dans les pays de l'OCDE, les progrès réalisés, ainsi que les points forts et les limites des stratégies à l'œuvre, et les solutions possibles pour relever les défis à venir. ■

Que signifie la performance pour les autorités publiques ?

Les citoyens jugent et évaluent les activités des administrations de diverses manières, mais la pierre de touche de la performance des autorités, ce sont les avantages que les citoyens retirent des dépenses et de la régulation publiques. En définitive, les citoyens jugent les autorités publiques non pas sur leurs intentions, mais sur leurs résultats.

La recherche d'une meilleure performance des administrations est-elle nouvelle ? Certainement pas. Les autorités publiques ont toujours voulu obtenir des résultats. Ce qui est nouveau, c'est que, de plus en plus souvent, les autorités se sont heurtées à des contraintes budgétaires, de sorte que, pour en faire plus, elles ont dû s'attacher à mieux exploiter les crédits existants.

Dans les pays de l'OCDE, la performance était habituellement assurée par la transcription de l'action des pouvoirs publics en textes législatifs et réglementaires, et par le contrôle de l'application des textes. Au-delà, l'attention portée à la performance dépendait d'un facteur non institutionnalisé : la motivation des agents compétents. Cette méthode a en général fonctionné lorsque les tâches des

administrations étaient moins complexes et plus uniformes, et lorsque le respect des règles importait plus que l'efficacité. Toutefois, dans une société moderne dans laquelle les services sont personnalisés, la nécessité de s'adapter permanente, l'efficacité impérative et le personnel contractuel plus nombreux, la performance paraît imposer des mesures d'incitation mieux ciblées que celles que peut assurer une administration classique.

Il importe à plusieurs égards que les autorités publiques soient informées de leur performance. Cette information peut contribuer à la gestion et au contrôle des services publics, ainsi qu'à la mission du Parlement qui doit vérifier que l'exécutif fait le meilleur usage des deniers publics. Cette information aide aussi à répondre à l'exigence croissante de responsabilisation, car elle permet aux autorités de remplir leur obligation de rendre compte au public de leur action et d'en assumer la responsabilité.

Une fois que les autorités publiques ont décidé que leurs agents doivent se consacrer à la performance ou aux résultats, elles doivent être en mesure de les motiver à cet effet et de mesurer les résultats.

La nécessité de motiver les agents publics pour qu'ils soient plus à l'écoute des missions du service public et des résultats a été abordée sous différents angles. Certaines administrations ont adopté une méthode comptable qui repose sur la vérification et s'articule autour d'objectifs explicites. Cette méthode passe par des budgets établis sur la performance et par la vérification des résultats, et non pas seulement par l'affectation de crédits. Autre méthode : l'évaluation qui, à l'aide d'enquêtes et d'autres outils des sciences sociales, analyse les effets des mesures prises par les pouvoirs publics sur les particuliers et sur les différentes catégories sociales. D'autres administrations préfèrent une démarche plus économique qui consiste notamment à introduire la concurrence pour renforcer l'efficacité, au moyen par exemple de la sous-traitance de certains services au secteur privé, l'externalisation ou le changement structurel.

Dans certains pays, l'amélioration de la performance est passée par une refondation complète du rôle du secteur public et de ses relations avec l'ensemble de la population. Cette démarche voit dans les usagers des « clients » des multiples services, des soins de santé aux réclamations fiscales, puis mesure la performance des administrations par la qualité des services rendus en se fondant sur la satisfaction des clients. ■

Pourquoi ne pas tout mettre en œuvre ?

Comment choisir la méthode qui permettra le mieux d'aider une administration à atteindre l'objectif voulu : une meilleure performance ? Il est tentant de penser qu'en appliquant autant de méthodes différentes que possible, on obtiendra les meilleurs résultats, mais tel n'est pas le cas, pour plusieurs raisons.

D'abord, les gens ne sont pas des machines. Les systèmes institutionnalisés de gestion et de contrôle ne sont utiles que s'ils contribuent à motiver les agents publics à adopter le comportement voulu. D'ailleurs, bien gérer, c'est chercher à optimiser la motivation et à réduire le plus possible la nécessité des contrôles, dont la mise en œuvre est coûteuse. De plus, il arrive un moment où les systèmes institutionnalisés de gestion vont à l'encontre des buts poursuivis parce qu'ils font baisser la motivation interne au lieu de la renforcer.

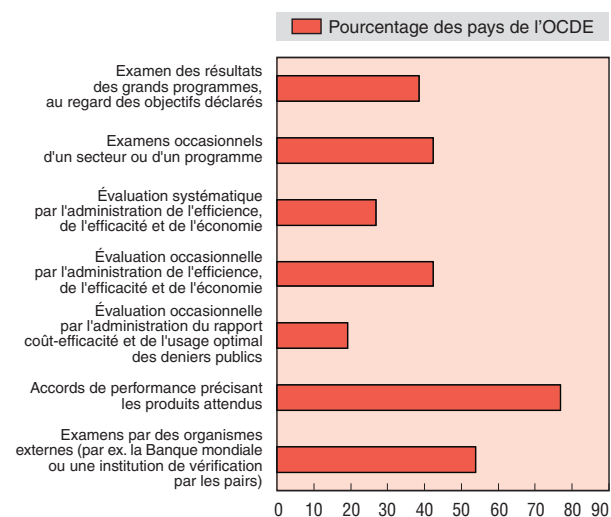
Se pose aussi la question de la surabondance d'informations. Les individus, et les organisations, ne peuvent exploiter efficacement qu'un certain volume d'informations à la fois. Les ministres et les hauts responsables doivent souvent prendre des décisions rapides dans un environnement politique et administratif déjà complexe. Les inonder d'informations ne rend pas nécessairement l'opération plus facile, ni plus efficace.

Les autorités publiques doivent donc décider des informations à recueillir. L'ensemble des informations que l'on peut réunir sur la performance du secteur public est pratiquement infini, et le coût de la collecte serait prohibitif. L'utilité de cette masse d'informations serait en outre limitée. Il importe de se rappeler que les objectifs de performance et les informations correspondantes ne sont pas une fin en soi : ils ne sont utiles que s'ils suscitent une meilleure performance de la part des agents publics. ■

Quelles sont les différentes méthodes visant expressément à évaluer et améliorer la performance ?

Le graphique 1 montre l'usage que font aujourd'hui les pays membres de l'OCDE des différentes méthodes institutionnalisées destinées à évaluer et à améliorer la performance. On peut classer ces méthodes en deux grandes catégories : planification et gestion ; évaluation et contrôle de la performance.

Graphique 1. **Quelles sont les méthodes d'évaluation de l'efficacité, de l'efficacé et de l'usage optimal des deniers publics dans l'administration ?**



Source : Base de données OCDE/Banque mondiale sur les pratiques et procédures budgétaires, 2003.

Les initiatives visant à institutionnaliser les objectifs et les systèmes de mesure dans l'administration ne sont guère une nouveauté : en fait, la budgétisation axée sur les résultats ou sur la performance a été recommandée pour la première fois par la Commission Hoover aux États-Unis en 1949. Au cours des années 50 et 60, de nombreux pays de l'OCDE, notamment les États-Unis, se sont mis à utiliser des indicateurs et des objectifs de performance pour évaluer les administrations non pas sur leurs dépenses, mais sur leurs produits effectifs. Toutefois, ces systèmes ont finalement échoué parce qu'ils étaient trop rigides pour tenir compte de l'incertitude et de l'impossibilité de prévoir, et parce qu'ils n'ont pas su reconnaître les limites des systèmes institutionnalisés pour influencer les comportements individuels.

De ce fait, la fixation d'objectifs et la mesure de la performance ont perdu leur attrait entre la fin des années 70 et le milieu des années 80, pour connaître un renouveau ces vingt dernières années à mesure que les contraintes budgétaires, l'évolution de l'environnement économique et les nouvelles exigences des citoyens en matière de qualité des services refaisaient de la performance des ministères et des agents publics une priorité politique dans de nombreux pays de l'OCDE.

Toutefois, les autorités publiques avaient alors tiré les enseignements de l'échec de la planification centralisée et nombre d'entre elles ont adopté une stratégie différente, qui fait une plus large place à l'avenir incertain et aux limites de la gestion « scientifique » des ressources humaines. Les autorités publiques ont fait porter leurs efforts sur la gestion stratégique ou sur l'adaptation aux circonstances nouvelles, sans perdre de vue les principaux objectifs ; l'alignement sur les objectifs des mesures d'incitation et des directives données au personnel a, lui aussi, fait recette. La fixation d'objectifs explicites a été associée à un effort d'attention à la motivation interne du personnel, au moyen d'un renforcement du leadership et du développement participatif d'un sens collectif du service public.

Toutes ces méthodes visant à renforcer la performance ont fait leurs preuves au fil des années et restent les mesures les plus importantes, et d'ailleurs les mesures fondamentales, que les organisations doivent prendre pour être mieux axées sur la performance.

S'efforcer d'améliorer la performance est une chose, mais comment les administrations peuvent-elles s'assurer qu'elles y parviennent, en particulier dans les sociétés de plus en plus complexes de la fin du XX^e et du début du XXI^e siècles ? Au départ, le moyen le plus simple semblait l'évaluation, en utilisant les outils des sciences sociales pour évaluer les effets sur la société de l'action des pouvoirs publics. Cependant, les contraintes budgétaires ont conduit les Parlements à vérifier de plus près si les programmes atteignaient les résultats voulus et si les deniers publics étaient dépensés à bon escient. D'où le développement du contrôle de l'usage optimal des deniers publics et d'autres techniques axées sur les résultats.

Dans certains pays, l'évaluation a été introduite à tous les stades de l'action des pouvoirs publics, de la budgétisation aux résultats finals, et les évaluations ont été largement diffusées. L'évaluation de certains secteurs ou programmes est restée importante, mais la tentative d'intégrer l'évaluation dans l'ensemble du cycle de gestion de la performance des administrations n'a pas duré. De nombreux pays ont trouvé que l'opération était coûteuse et qu'elle ne produisait pas les progrès espérés de la prise de décision, essentiellement du fait que d'autres incitations influent sur les décideurs.

Le Canada a choisi une voie assez différente au cours des années 70, faisant appel à l'audit externe de la performance, mais cette méthode n'a pas tenu ses promesses comme moyen de renforcer la

performance dans l'ensemble des administrations publiques. Du fait de la complexité des activités des pouvoirs publics, ainsi que de la difficulté et du coût de ce type d'examen, cet audit n'a jamais pu espérer couvrir toutes les activités des administrations. En fait, le contrôle de la performance et de l'usage optimal des deniers publics reste très sélectif, ne portant que sur une très faible partie des activités des pouvoirs publics.

Les « meilleures pratiques » de l'évaluation que l'OCDE a publiées en 1999 soulèvent des questions essentielles. Ces travaux soulignent la nécessité d'impliquer le ministère des Finances, de procéder aux évaluations sur la base de la demande et non sur celle de l'offre, ainsi que la nécessité d'une surveillance et d'un suivi continu. ■

Budgétisation et gestion axées sur la performance : quelles sont les différentes méthodes d'application ?

De nos jours, la gestion et la budgétisation axées sur les performances complétées par les rapports sur la performance constituent la tendance la plus marquée de la recherche de la performance dans les pays de l'OCDE. L'Australie et la Nouvelle-Zélande ont été les premiers pays à s'engager dans cette vague de la gestion ou de la budgétisation axées sur la performance à la fin des années 80, suivis, entre le début et le milieu des années 90, par le Canada, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède. De la fin des années 90 au début du nouveau millénaire l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse ont à leur tour lancé leurs propres réformes.

Les stratégies nationales de gestion axée sur la performance évoluent sans cesse. Ainsi, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les Pays-Bas ont commencé par se concentrer sur les produits et passent aujourd'hui à une stratégie des résultats. L'Australie change ses systèmes de comptabilité et de budgétisation pour les centrer sur les résultats. La France a adopté une loi qui, pour la plupart des programmes, prescrit la mention des résultats et non plus seulement des moyens dans la documentation budgétaire.

Les autorités publiques ont adopté la gestion et la budgétisation axées sur la performance pour quatre raisons principales : augmenter l'efficacité ; améliorer la prise de décision au cours du processus budgétaire ; renforcer la transparence et la responsabilisation ; réaliser des économies.

Encadré 1. **Gestion et budgétisation axées sur la performance**

La gestion et la budgétisation axées sur la performance sont toutes deux susceptibles de diverses interprétations.

D'une manière générale, la **gestion axée sur la performance** porte sur la gestion d'entreprise, les informations sur la performance, l'évaluation, le suivi de la performance, l'évaluation et les rapports de performance. Toutefois, l'évolution récente en la matière a donné naissance à une définition plus précise : un cycle de gestion dans lequel les objectifs de performance des programmes sont fixés, les responsables disposent d'une certaine liberté pour les atteindre, la performance réelle est mesurée et fait l'objet de rapports, et ces informations éclairent les décisions relatives au financement des programmes, à leur conception, à leur fonctionnement, aux récompenses et aux sanctions (OCDE, *La gestion publique en mutation*, 1995).

De manière générale, la **budgétisation axée sur la performance** se définit comme aboutissant à un budget qui fait apparaître des informations sur les réalisations des administrations ou sur ce qu'elles espèrent accomplir avec les crédits qui leur sont attribués (Allen Schick, *L'État performant*, 2003). Dans ce cas, il peut s'agir uniquement d'informations sur la performance présentées en tant qu'éléments de la documentation budgétaire, ou d'une classification budgétaire dans laquelle les crédits sont classés par catégories de produits ou de résultats.

Selon une définition précise, la budgétisation axée sur la performance est plutôt une budgétisation qui établit un lien entre les crédits et des résultats mesurables. Ces résultats sont mesurés sous forme de produits ou de résultats. Les ressources peuvent être liées aux résultats directement ou indirectement.

Par lien indirect, il faut entendre que les objectifs sont activement utilisés, avec d'autres données, pour éclairer les décisions budgétaires. Les informations sur la performance sont essentielles dans la prise de décision, mais elles ne déterminent pas nécessairement le montant des crédits. Un lien direct se traduit par une affectation des ressources directement et explicitement liée à des unités de performance. Les crédits peuvent donc être affectés selon une formule de répartition ou un contrat qui précisent par des indicateurs la performance ou les activités à réaliser. Cette forme de budgétisation axée sur la performance est rarement utilisée dans les pays de l'OCDE et n'est appliquée qu'à des domaines précis.

Certains pays ont fait porter leurs efforts sur un ou deux objectifs seulement, d'autres les ont tous adoptés, cherchant à appliquer la gestion et la budgétisation axées sur la performance à l'ensemble des administrations centrales et à améliorer leur performance, ainsi que leur responsabilité devant le corps législatif et les citoyens. L'Australie, le Danemark, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni se sont tous engagés dans cette voie.

Dans certains pays, par exemple les États-Unis, les ministères ont élaboré des plans stratégiques de performance qui mentionnent des objectifs de performance. D'autres pays ont adopté des contrats de performance, conclus par exemple entre un ministère et un organisme subordonné, et qui parfois établissent un lien entre la rémunération et la performance.

Les pays ont adopté différentes stratégies d'application. Certains pays, par exemple l'Australie, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont adopté une stratégie descendante et systématique, qui impose le changement dans l'ensemble des administrations. D'autres, notamment la Finlande, ont adopté une stratégie plutôt ascendante, sur mesure, donnant

aux administrations la liberté d'élaborer leurs propres méthodes axées sur la performance, faisant intervenir moins directement l'autorité centrale. ■

Quelles sont les tendances actuelles ?

En dépit de la diversité des méthodes, les efforts des pays de l'OCDE pour mieux répondre à l'impératif de performance présentent des tendances communes. Cette section examine ces tendances à l'aide de données tirées de la *Base de données OCDE/Banque mondiale sur les pratiques et procédures budgétaires 2003*. Au total, 27 pays de l'OCDE sur 30 ont répondu à l'enquête préliminaire à la réalisation de la base de données.

La plupart des pays de l'OCDE qui ont répondu à l'enquête (72 %) font figurer des données financières sur la performance dans leur documentation budgétaire. Certains pays de l'OCDE se sont activement employés à inscrire des objectifs de performance dans le cycle de l'élaboration du budget, mais très rares sont ceux dont on peut dire qu'ils mènent une « véritable » budgétisation axée sur la performance, qui ne se limite pas à mentionner des informations sur la performance dans la documentation budgétaire, mais lie les

dépenses aux résultats visés, en confrontant la performance à ces objectifs et en utilisant les informations recueillies pour prendre des décisions sur l'affectation future des ressources.

Selon cette définition étroite, la budgétisation axée sur la performance est très rare. Seuls 18 % des pays, notamment la Nouvelle-Zélande et les Pays-Bas, lient les dépenses à la totalité ou à la plupart de leurs objectifs de produits, alors que pour 41 % d'entre eux, il est peu fréquent que les responsables politiques se servent des résultats de performance pour prendre une décision. Ce dernier pourcentage comprend des pays qui ont acquis une longue expérience dans ce domaine, par exemple le Canada et les États-Unis.

Très peu de pays ont des mécanismes institutionnalisés pour récompenser ou sanctionner des agents ou des administrations qui ont atteint leurs objectifs ou failli à leur mission. Près de la moitié des pays qui ont répondu à l'enquête (41 %) indiquent qu'ils n'ont prévu aucune récompense ou sanction liée aux objectifs et 11 % seulement indiquent que la performance au regard des objectifs se traduit toujours sur la rémunération tandis que 26 % indiquent qu'il en est quelquefois ainsi.

Les pays de l'OCDE ont généralement progressé plus vite dans l'application de la gestion axée sur la performance que dans celle de la budgétisation axée sur la performance qui, de l'avis général, est l'un des aspects les plus difficiles de la stratégie de la performance et n'en est qu'à ses balbutiements.

Un système de gestion axée sur la performance comprend la fixation des objectifs et la communication des résultats obtenus, puis leur utilisation dans la prise de décision interne des ministères et des administrations. Le ministre compétent ou un directeur est expressément chargé de formuler les objectifs de performance dans 67 % des pays. Les résultats obtenus sur le plan de la performance par rapport aux objectifs fixés sont suivis en permanence au sein du ministère concerné dans 56 % des pays et font l'objet systématique d'un rapport annuel pour certains programmes ou la plupart d'entre eux dans 63 % des pays.

Les résultats sur le plan de la performance servent à la définition des priorités des programmes et à l'affectation des ressources au sein des administrations et des ministères dans près de la moitié des pays. Toutefois, dans un pays donné, la gestion axée sur la performance s'applique à un nombre variable de programmes et d'administrations. L'Australie, les États-Unis, la Norvège, la Nouvelle-Zélande et les Pays-Bas ont adopté une stratégie globale qui

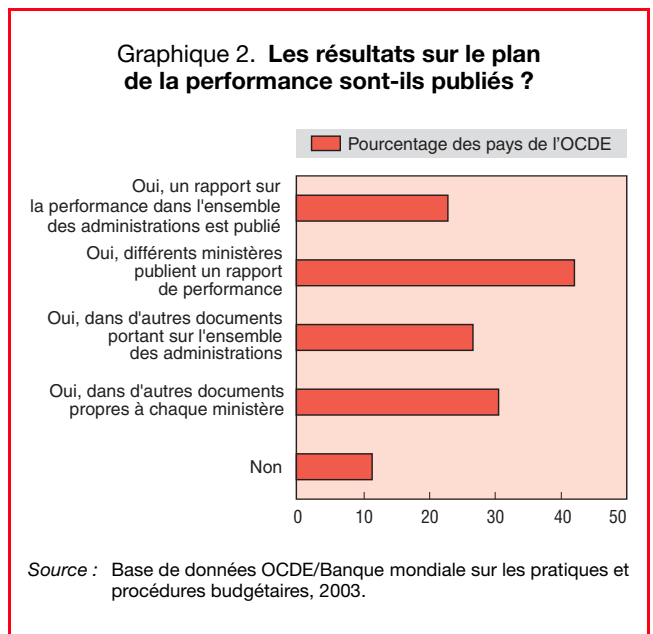
s'applique à presque tous les programmes, tandis qu'au Canada, en Belgique et en Allemagne, elle ne s'applique qu'à environ un quart des programmes.

Créer un système de gestion axée sur la performance ne suffit pas pour améliorer les résultats, mais on en tire des informations qui peuvent améliorer la prise de décision. Dans de nombreux pays, l'adoption de la gestion axée sur la performance s'est accompagnée de la déconcentration des compétences au sein des ministères et aux administrations, le principe étant que les gestionnaires doivent être plus libres dans l'affectation des ressources si l'on veut qu'ils atteignent les résultats voulus. Si les objectifs de performance sont plaqués sur un système classique, sans déconcentration, on peut craindre que les indicateurs de performance ne deviennent un mécanisme de contrôle supplémentaire dans un système déjà surchargé et ne viennent restreindre encore la liberté des gestionnaires. ■

Comment renforcer la responsabilisation ?

Plusieurs pays ont adopté la gestion axée sur la performance pour, entre autres raisons, renforcer la responsabilisation des administrations et des ministères devant le corps législatif et le public.

Dans l'enquête, 24 pays indiquent qu'ils informent le public des résultats sur le plan de la performance, mais les parlementaires ne semblent pas faire grand



usage des informations données. Dans 72 % des pays de l'OCDE, les objectifs figurent systématiquement dans la documentation budgétaire présentée au corps législatif. Toutefois, dans 19 % seulement des pays les responsables politiques au corps législatif se servent des résultats pour prendre des décisions et le chiffre est encore plus faible (8 %) pour ce qui est des membres de la commission des finances. Une grande partie des nouvelles informations sur la performance a été élaborée pour répondre aux besoins de l'exécutif. Il reste à prouver que ces informations présentent aussi un intérêt pour le corps législatif. ■

La performance s'est-elle améliorée ?

Cet effort de performance dans le secteur public est appelé à durer, mais il doit s'affiner. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, les agents publics trouvent qu'inscrire les objectifs, les cibles, les mesures et les rapports sur la performance dans les activités des administrations et de leur gestion est préférable à laisser la performance à l'appréciation du personnel. Cependant, l'expérience récente montre que :

Ce qui constitue la performance dépend du contexte. Les informations sur la performance nécessaires pour améliorer le conseil aux autorités publiques ne sont pas du même type que celles qu'il faut réunir pour améliorer la gestion, ou pour rendre compte auprès des citoyens et du Parlement. Les initiatives visant une meilleure performance doivent préciser très clairement l'objectif poursuivi.

Les administrations ne doivent pas se polariser sur un seul instrument d'amélioration de la performance. Pour faire évoluer les comportements, il faut coordonner plusieurs moyens d'influence. Les administrations doivent d'abord analyser leur environnement propre, avant de décider de la pondération à donner aux différentes formes d'intervention sur le leadership, la planification stratégique, la gestion et la budgétisation axées sur la performance ou l'évaluation des mesures prises. Chacune de ces formes d'intervention a ses avantages et ses inconvénients et ne peut être réalisée tout à la fois.

Certains espoirs qu'avaient initialement fait naître la budgétisation et la gestion axées sur la performance et les rapports de performance se sont avérés trop ambitieux. Ces méthodes sont, à l'évidence, un puissant instrument pour définir les activités prioritaires dans l'ensemble des administrations, l'harmonisation des politiques des pouvoirs publics et l'analyse des coûts. Toutefois, il ne semble

guère établi que la mesure des produits et des résultats soit un mécanisme efficace de financement et de contrôle centralisés. Au sens strict, la budgétisation axée sur la performance en reste à ses débuts et son efficacité s'est fait sentir sur les méthodes plus que par des résultats confirmés.

Les informations sur la performance se sont avérées très utiles pour l'exécutif, mais l'hypothèse commune selon laquelle elles serviraient aussi le corps législatif reste à confirmer. À quelques exceptions près, les corps législatifs des pays de l'OCDE n'ont pas manifesté beaucoup d'intérêt pour les rapports sur la performance, et ne s'en sont pas servi dans l'exercice de leur fonction de surveillance, ni pour prendre des décisions. De plus, il ne semble guère établi que les institutions de contrôle aient fait moins souvent appel à des modes plus classiques de vérification de la performance, par exemple les études portant sur l'usage optimal des deniers publics.

Les autorités publiques ont des avis divergents sur le poids qu'il convient de donner aux évaluations indépendantes de l'action des pouvoirs publics depuis l'avènement des objectifs et des indicateurs de performance. Les deux instruments ont leur place, mais pour la définir, il faut connaître la nature du problème posé par la performance. Les indicateurs de performance ne sauraient remplacer l'examen indépendant, approfondi et qualitatif des effets des politiques des pouvoirs publics que les évaluations peuvent apporter mais, d'un autre côté, les évaluations s'intègrent mal dans la prise de décision régulière des autorités publiques.

Enfin, que la performance s'améliore ou non, elle n'est pas la seule préoccupation des autorités publiques. Accorder trop d'importance à la performance, c'est distraire l'attention des moyens d'organisation et des valeurs fondamentales du service public, par exemple l'équité. Aussi faut-il rester prudent dans l'application aux gestionnaires de haut niveau de mesures explicites d'incitation à la performance, car un esprit de corps reste essentiel si l'on veut assurer la pérennité de la performance du secteur public. ■

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur les travaux que l'OCDE consacre à la gestion axée sur la performance dans le secteur public, veuillez prendre contact avec :
Teresa Curristine, Tél. : (33-1) 45 24 18 52
(e-mail : teresa.curristine@oecd.org). ■

Références

- Schick, Allen (2003), **L'État performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits**, *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, volume 3, n° 2, OCDE, Paris.
- Articles sur la gestion et la budgétisation axées sur les résultats dans OCDE (2002), *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, volume 1, n° 4, OCDE, Paris.
- *Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation*, PUMA Note de synthèse n° 5, mai 1998, consultable à l'adresse www.oecd.org/gov.
- *Vers de meilleures pratiques de l'évaluation : guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation*, OCDE (1999).
- *Base de données OCDE/Banque mondiale sur les pratiques et procédures budgétaires*, consultable à l'adresse www.oecd.org/gov/budget.
- OCDE (1995), *La gestion publique en mutation : les réformes dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris, ISBN 92-64-24486-7.

**Vous pouvez acheter en toute sécurité les publications
de l'OCDE par l'intermédiaire de la librairie en ligne de l'OCDE**
www.oecd.org/bookshop

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques,
Direction des relations publiques et de la Communication.
Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

Où nous contacter ?

ALLEMAGNE

Centre de l'OCDE
de BERLIN
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 288 8353
Fax : (49-30) 288 83545
E-mail :
berlin.contact@oecd.org
Internet :
www.oecd.org/deutschland

ÉTATS-UNIS

Centre de l'OCDE
de WASHINGTON
2001 L Street N.W.,
Suite 650
WASHINGTON D.C. 20036-4922
Tél. : (1-202) 785 6323
Fax : (1-202) 785 0350
E-mail :
washington.contact@oecd.org
Internet : www.oecdwash.org
Toll free : (1-800) 456 6323

FRANCE

Siège de l'OCDE de PARIS
2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tél. : (33) 01 45 24 81 67
Fax : (33) 01 45 24 19 50
E-mail : sales@oecd.org
Internet : www.oecd.org

JAPON

Centre de l'OCDE de TOKYO
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tél. : (81-3) 5532 0021
Fax : (81-3) 5532 0035
E-mail : center@oecdtokyo.org
Internet : www.oecdtokyo.org

MEXIQUE

Centre de l'OCDE
du MEXIQUE
Av. Presidente Mazaryk 526,
Colonia: Polanco,
C.P. 11560
MEXICO D.F.
Tél. : (00.52.55) 9138 6233
Fax : (00.52.55) 5280 0480
E-mail :
mexico.contact@oecd.org
Internet :
www.ocdemexico.org.mx

Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE

www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm