



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE
DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



IRA DE BASTIA

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière
Marseille

20 Mars 2009



L'ÉCOLE DE LA GRH

Aligner les réalisations individuelles et les objectifs de l'organisation

La responsabilité du manager dans l'atteinte des objectifs



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

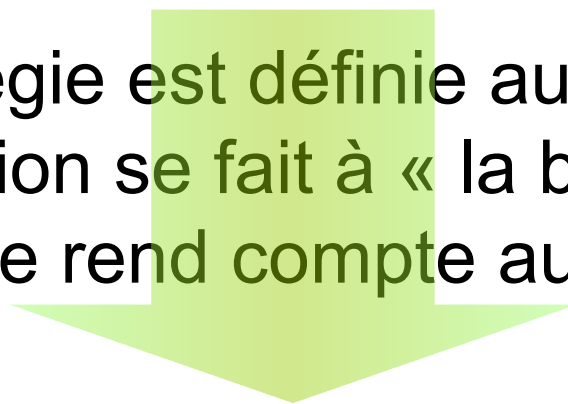
Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

La vision théorique de l'alignement

- 3 visions convergent
 - La théorie politico-juridique
 - La LOLF
 - Les rêves des gouvernants
- Vers une « demi-vérité » :
 - La stratégie est définie au sommet
L'exécution se fait à « la base »
et la base rend compte au sommet





LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSE
IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management
Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

La stratégie publique : la théorie juridique du fonctionnement de l'État

- Conception démocratique par le législateur et le gouvernement
 - La détermination démocratique des finalités
 - La détermination de la stratégie d'exécution (objectif, moyens, modalités)
- application par l'administration...
 - Des services de mise en œuvre
 - Des objectifs à chaque niveau



Liberté - Égalité - Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



IRA DE BASTIA

L'ÉCOLE DE LA GRH

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

C'est le schéma de la LOLF



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Le rapport d'orientation (Art. 7)

- « un rapport comportant: (...) la liste des missions, des programmes et **des indicateurs de performances** associés à chacun de ces programmes, envisagés pour le projet de loi de finances de l'année suivante. (...). »



LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSICA

4^{èmes}

rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Le « PAP » (Art. 48)

- « Sont joints au projet de loi de finances de l'année : (...) La présentation des actions, des coûts associés, des **objectifs** poursuivis, des **résultats** obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié (...) »



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Le « RAP »: Art. 51

- « Sont joints au projet de loi de règlement (...) les rapports annuels de **performances**, faisant connaître, par programme, en mettant en évidence les écarts avec les prévisions des lois de finances de l'année considérée, ainsi qu'avec les réalisations constatées dans la dernière loi de règlement, (...) les **objectifs**, les **résultats** attendus et obtenus, les indicateurs et les coûts associés »

Le schéma simple de la « performance »

- Des objectifs clairs de politique publique...
 - ...déclinés le long de la ligne hiérarchique...
 - ...en objectifs clairs pour chaque niveau...
 - ...et finalement en objectifs individuels.
- A chaque objectif des indicateurs...
 - ...permettant d'évaluer la «performance»...
 - ...individuelle et collective...
 - ...et d'en tirer les conséquences
 - Corrections de trajectoires
 - Récompense ou sanction



**Une
descente
gravitaire**



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

La fiction du « management cockpit »



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

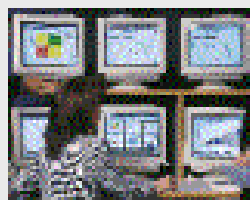
rencontres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

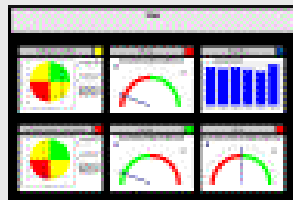
Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009



Analytics ('Flight Deck')



Visualisation



Communication



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Ce modèle ne fonctionne que pour les activités « simples »

- Les activités de « production »...
- ...nationales...
- ...aux résultats faciles à mesurer :
 - La collecte des impôts
 - La construction des routes
 - La liquidation et le versement des retraites



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Un exemple: la collecte des impôts

- Objectif: améliorer le taux de recouvrement
- A chaque échelon, on peut déterminer un taux de recouvrement
- La synthèse des taux fait le taux global
- On peut fixer des objectifs de résultat à chacun.
- Et asseoir un système de primes, par exemple



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Mais quand c'est « simple »...

- ...Quand on peut mesurer le résultat
- ...Quand on peut chiffrer les moyens
- ...Quand on peut attribuer la responsabilité...
- On peut écrire un marché...
- **Et sous-traiter ou déléguer**
 - Sauf raison particulière de puissance publique
 - Quand de plus les citoyens payent
- **On peut privatiser**



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Quelle « performance » dans la complexité publique ?

- On parle « production »,
- On parle « mesure » de la performance **alors que** ...
 - L'Etat se défait de tout ce qui est simple :
 - Activités productives (externalisation)
 - Prestations à la personne (décentralisation)
 - Et ne garde que les rôles complexes :
 - Détermination et défense de l'intérêt général;
 - Préservation et promotion du bien commun;



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Les finalités de l'action publique : « L'intérêt général »

- Un concept en question dès l'origine :
 - La somme (la synthèse ?) des intérêts particuliers ?
 - Ce qui dépasse les intérêts particuliers ?
 - L'arbitrage nécessaire entre les intérêts particuliers ?
- De moins en moins évident:
 - Du fait de l'individualisme
 - Du fait du régime cybernétique de l'information
 - Du fait de la mondialisation et du jeu des échelles...



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

**4èmes
rencontres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management
Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Les finalités de l'action publique : « Le bien commun »

- Le capital collectif physique
 - La nature
 - Les équipements collectifs
- Le capital humain:
 - La santé physique et mentale
 - Le patrimoine culturel
 - Les savoir faire
 - Le capital scientifique et artistique
- Le « capital social »
 - Les codes partagés
 - Les structures de confiance



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management
Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

La stratégie publique : la théorie la réalité

- **La théorie juridique du fonctionnement public ...**
 - Conception « en haut » par le législateur et le gouvernement
 - La détermination démocratique des finalités
 - La détermination de la stratégie d'exécution (objectif, moyens, modalités) et des acteurs
 - Exécution par les opérateurs...
 - Une pyramide hiérarchique de mise en œuvre
 - Déclinant des objectifs à chaque niveau
- **... diffère du fonctionnement concret :**
 - Chaque échelon combine en fait
 - Un rôle stratégique
 - Un rôle d'exécution
 - Chaque agent est peu ou prou « à son compte » dans un cadre défini par
 - La loi et ses textes d'application
 - Règlements
 - conventions
 - La compréhension du sens des politiques à mettre en œuvre
 - **Avec des marges variables**



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSE

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Les limites du modèle pyramidal

- Quand le résultat se joue dans la capillarité locale
 - En matière sociale
 - En matière de qualité de service
 - En matière culturelle
 - En matière de comportement...
- Quand le vocabulaire central devient valise: la « cohésion sociale », la « sécurité », le « développement durable », « l'égalité des territoires »
- Quand le résultat ne peut pas être mis en chiffres simples



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

... exige la « mise en pouvoir » des opérationnels

- La régulation hiérarchique pose question
 - La « base » est aussi informée que le sommet
 - Son niveau de culture est élevé (médecins, juges, professeurs...)
 - Le public demande des solutions personnalisées
- Et le rôle du niveau central est appelé à évoluer
 - Donner du sens aux politiques
 - Gérer le niveau symbolique.
 - Produire une cohérence
 - Et mobiliser la force opérationnelle
 - En la « qualifiant »
 - En partageant le sens
 - En la « mettant en pouvoir » (« empowerment »)

4^{èmes}

rencontres

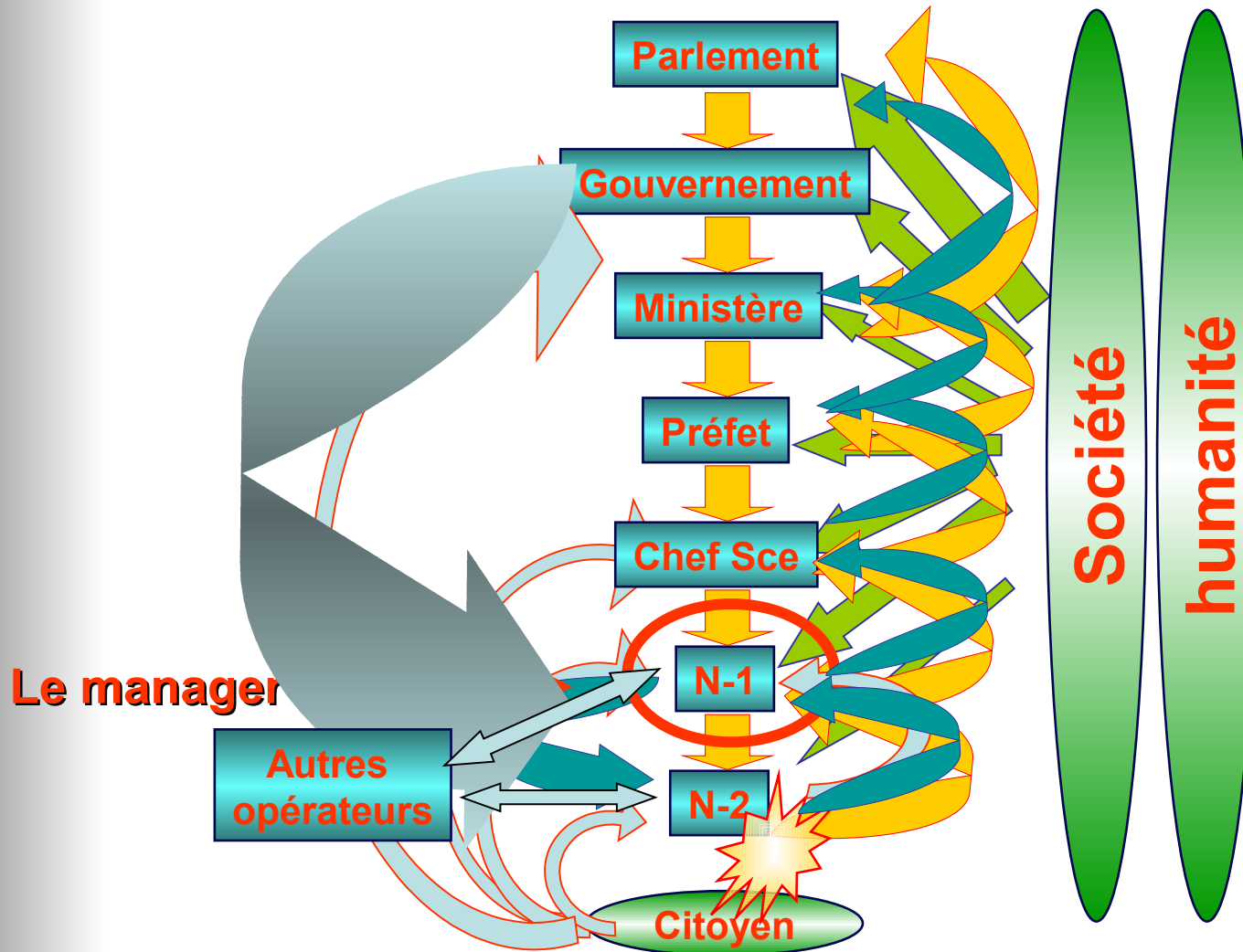
L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

L'«alignement stratégique»





MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ECOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

rencontres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

La question centrale: L'« alignement stratégique »

- **Comment obtenir la cohérence des actions ?**
- Par la diffusion hiérarchique pyramidale (cf. supra)
 - Le modèle administratif français
 - Rénové par la LOLF (« let the manager manage »)
- Par l'alignement financier (dans l'entreprise)
 - Désignation de centres de production
 - Affectés de comptes de résultat
 - Cf. les « tableaux de bord prospectifs »
- Par le sens partagé
 - Compréhension commune des finalités
 - Développement du capital social

L'entretien professionnel, clé de l'efficacité

- A chaque articulation hiérarchique,
- Se comprendre
- Partager une interprétation de
 - La situation environnante
 - La stratégie gouvernementale
 - L'évolution « locale » souhaitable (objectifs)
 - Les lignes d'arbitrage « raisonnables »
- Améliorer
 - Le langage commun (les codes)
 - Le niveau de confiance
 - L'articulation des rôles

**Ce n'est qu'après
qu'on pourra parler
de « performance »**

**L'ajustement
stratégique**

**Le « capital
social »**



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSICA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Alors, à quoi sert l'indicateur ?

- Au niveau opérationnel:
 - À mesurer ce qui est élémentaire « activités standardisables »
 - À convenir d'un but commun
 - À nourrir la discussion sur le sens
- Au niveau général
 - À décrire un état du monde (statistique) et son évolution
 - À suivre certaines décisions simples
 - À illustrer le débat démocratique
 - À « faire symbole »



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE
DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



IRA DE BASTIA

L'ÉCOLE DE LA GRH

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Que
pensez-
vous
de tout
ça ?



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

Et l'évaluation ?

- **On évalue:**
- Le passé à partir des faits :
 - L'atteinte des objectifs
 - La pertinence des objectifs
 - Pour progresser
 - Dans la réalisation
 - Mais aussi dans la stratégie
- Le présent à partir du projet
 - L'adéquation des compétences
 - La configuration collective
- L'avenir en croisant des points de vue
 - Les domaines d'excellence
 - Le potentiel



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSE

4^{èmes}
**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière
Marseille

20 Mars 2009

L'évaluation des performances

- Être très clair sur ce qui
 - A bien marché
 - A mal marché
 - A partir de faits
- La déconnecter de la rétribution
- Pour se situer en résolution de problème et pas en jugement
- Il s'agit de progresser
 - Sens de l'action
 - Objectifs de l'année suivante



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGA-FP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



UNIVERSITÉ DE
CORSE
IRA DE BASTIA

4^{èmes}
**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière
Marseille

20 Mars 2009

Le présent

- La compétence individuelle
 - = savoir
 - + savoir faire
 - + savoir être
 - + les réseaux personnels**
- La compétence collective
 - Insertion dans l'équipe
 - Contribution au collectif



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



ÉCOLE DE LA GRH



IRA DE BASTIA

4^{èmes}

**rencon
tres**

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

L'avenir

- Le développement du subordonné est une responsabilité du manager...
- ...qu'il n'exerce pas tout seul
- Un genre incertain et délicat
 - Toujours une part de pari sur l'avenir
 - Un professionnalisme particulier
- D'où l'« entretien d'orientation » ou l'« entretien de carrière ».



Liberté - Égalité - Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique



IRA DE BASTIA

L'ÉCOLE DE LA GRH

4^{èmes}
rencon
tres

L'évaluation
individuelle et
collective, un
acte de
management

Jean-René
Brunetière

Marseille

20 Mars 2009

**Merci de
votre
attention**