Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 1: Concurrence et compétitivité dans le contexte mondial et suisse ; Administration et gestion publique. IV

Artikel: Le processus d'élaboration de la stratégie dans les collectivités publiques

Autor: Duc, Nathalie / Barbey, Valérie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141825

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DANS LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

NATHALIE DUC ET VALÉRIE BARBEY
Haute Ecole Valaisanne (HEVs)
Institut Economie et Tourisme
nathalie.duc@hevs.ch
valerie.barbey@hevs.ch

> Afin que l'administration publique développe une gestion orientée résultats, elle doit disposer d'instruments et de méthodes permettant l'élaboration de stratégies, la définition d'objectifs et des résultats à atteindre. L'ensemble des méthodes auxquelles nous faisons référence repose sur une démarche semblable, soit la fixation d'objectifs et d'indicateurs de performance mesurables ainsi que la mise en place de mécanismes incitatifs.

Les collectivités publiques sont, depuis une dizaine d'années, confrontées à des changements de société qui implique une évolution vers de nouvelles structures et de nouveaux instruments de travail.
Les structures traditionnelles, les procédés ainsi que les instruments des administrations publiques ne semblent plus être suffisamment efficaces. Des changements dans les domaines notamment de la société, de la politique ainsi qu'au niveau du marché ont affecté le modèle classique d'organisation de l'administration publique. Nous relevons dans les trois domaines cités auparavant les principaux changements suivants:

> La crise des finances publiques, qui a eu lieu dans la majorité des pays européens entre la fin des années 1980 et le début des années 1990, a impliqué que le monde politique ainsi que le gouvernement se penchent sur la possibilité d'entreprendre d'éventuelles réformes.
> Les marchés européens sont aujourd'hui sujets à la globalisation économique ainsi que technologique, ce qui diminue désormais l'influence des collectivités publiques sur la société.
> Les citoyens souhaitent être considérés comme des clients de l'administration publique et désirent désormais des services adaptés à leurs besoins individuels. De plus, leurs exigences sont de plus en plus fortes envers les prestations et la qualité de celles-ci. L'administration publique doit donc développer une orientation client.

Quant aux technologies de l'information, elles se sont fortement développées et offrent de nouvelles possibilités de communication entre les autorités politiques, l'administration et les citoyens. Par ailleurs, elles impliquent également des changements à l'intérieur de l'adminis-

tration. En effet, les récents instruments ont fait apparaître de nouveaux canaux de communication qui permettent de mieux récolter et diffuser l'information à l'interne. La profusion de données dont l'administration dispose fait perdre de son sens aux caractéristiques de la bureaucratie telles que la hiérarchie et la spécialisation. Dès lors, ceci favorise une délégation des compétences vers le bas en offrant aux collaborateurs une plus grande capacité d'initiatives.
Par conséquent, longtemps orientée vers une gestion axée sur les ressources, l'administration publique doit désormais passer à une gestion axée sur les résultats. Auparavant, le fonctionnement de l'administration publique s'astreignait à répartir de la meilleure façon des inputs tels que les moyens financiers, alors que dès à présent, elle doit prendre une orientation outputs[1].
La logique des résultats l'importe sur la logique des moyens. Le pilotage de l'administration publique orientée sur les résultats fait appel à des informations que les instruments financiers actuels ne sont plus en mesure de fournir.
Afin de répondre à ces nouveaux besoins, il est indispensable de mettre à la disposition des collectivités publiques des instruments et des méthodes permettant d'élaborer des stratégies, de définir des objectifs et des résultats à atteindre. Dans ce contexte, différentes méthodes ont été analysée et testées de manière à définir un processus aboutissant à la définition de résultats à atteindre. L'utilisation de plusieurs méthodes successives permet de diminuer les limites de chacune d'elle.
Tout d'abord, les différentes méthodes utilisées à l'élaboration de la stratégie sont brièvement présentées, puis la manière dont s'effectue le passage de la situation de départ à la solution idéale et pour terminer, les six étapes qui constituent le processus d'élaboration des résultats à atteindre.
L'ensemble des méthodes repose sur une démarche semblable, à savoir la fixation d'objectifs et d'indicateurs de performance mesurables, tout en veillant à mettre en place des mécanismes incitatifs.
La gestion par objectifs consiste, dans un premier temps, à fixer des objectifs qui permettent de déployer la stratégie par une meilleure communication et mesurer la performance. Dans un deuxième temps, des indicateurs en lien avec les objectifs précédents sont déterminés. Ces indicateurs, financiers, non-financiers, quantitatifs et qualitatifs ont une orientation à court, moyen et à long terme.

LES MÉTHODES D'ANALYSE

Le processus d'élaboration de la stratégie repose sur la combinaison de plusieurs méthodes, soit l'analyse SWOT, le Balanced scorecard ainsi qu'une méthode développée par le Centre de Management Public de l'Etat du Valais.

1. Analyse SWOT

L'élaboration d'instruments de gestion, de planification et de suivi implique que l'environnement interne et externe de la collectivité publique soit connu. Ainsi, l'analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) comporte deux orientations:

---

1 *«L'ensemble des produits finaux des processus décisionnels politico-administratifs qui, s'inscrivant dans sa mise en œuvre, s'adressent individuellement aux personnes faisant partie des groupes cibles visés»*, dans P. KNOEPFEL, C. LARRUE, F. VARONE, *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Basel, Helbing & Lichtenhahn Verlag, 2001, p.237

> la première consiste à analyser les forces et les faiblesses d'une organisation. Il s'agit d'une analyse interne.
> la seconde identifie les opportunités ainsi que les menaces sur lesquelles l'organisation ne peut exercer aucune influence. Il s'agit d'une analyse de l'environnement.

Finalement, les analyses forces/faiblesses et opportunités/menaces doivent être confrontées afin de déterminer les domaines prioritaires dans lequel l'organisation pourra orienter sa stratégie et répondre aux besoins de la société.
L'analyse SWOT ne peut pas constituer l'unique instrument d'élaboration de la stratégie des collectivités publiques dans la mesure où elle comporte, les faiblesses[2] suivantes: l'hypothèse d'une information quasi exhaustive, une certaine ambiguïté entre l'organisation et l'activité ainsi qu'une absence d'outils de décision.

2. Le tableau de bord prospectif de Robert S. Kaplan et David P. Norton

Dans un premier temps surtout utilisé dans le secteur privé, le tableau de bord prospectif a été adapté pour le secteur public et testé dans des organisations à but non lucratif et des administrations publiques.
Les auteurs ont développé leur méthode après avoir constaté trois facteurs à l'origine des difficultés à mettre en œuvre une stratégie dans une entreprise:

> Les objectifs opérationnels ne sont souvent pas ou peu liés aux objectifs stratégiques, ce qui peut favoriser un manque de cohésion et des visions divergentes au niveau de la réalisation opérationnelles des prestations.
> L'allocation des ressources n'est pas toujours allouée en fonction de la stratégie mais résulte d'un processus souvent indépendant et se traduit par l'absence de mécanismes permettant d'assurer la cohérence entre les résultats attendus et les ressources mises à disposition.
> Les managers sont souvent davantage préoccupés par les problèmes de court terme, au détriment d'une stratégie à long terme.

Afin de limiter ces difficultés, le Balanced scorecard structure la performance en quatre axes[3]. Ils sont les suivants:

> Axe financier: performance économique; les objectifs sont définis en fonction et pour les pourvoyeurs de fonds financiers.
> Axe clients: performance vis-à-vis des citoyens et des clients; les objectifs sont définis en fonction des besoins et de la satisfaction de la clientèle.
> Axe processus internes: performance des processus clés; les objectifs visent à optimiser le fonctionnement interne.
> Axe innovation et environnement humain: performance des infrastructures de support;

---

2 A. DAYAN, *Manuel de gestion, volume1*, Paris, Universités francophones, Ellipses Marketing S.A., 1999, p.148
3 ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Paris, Editions d'Organisation, 1998

les objectifs visent à innover dans les méthodes et instruments de travail, à faire évoluer et à motiver les ressources humaines.

Après avoir testé la méthode dans le secteur public, les auteurs ont ajouté une dimension vers laquelle l'ensemble des axes doit converger. Il s'agit de la mission. Elle définit un ou plusieurs objectifs prioritaires et à long terme. Ensuite, des objectifs sont attribués aux quatre axes et ils permettent la réalisation de l'objectif global. La figure 1 montre la structure du Balanced scorecard dans le secteur public.
De plus, des indicateurs qui traduisent des objectifs à court et à long terme sont regroupés au sein des quatre axes stratégiques et ont des liens de causalité entre eux. Les indicateurs sont de deux types[4]:

> Des indicateurs stratégiques qui traduisent la stratégie décidée par les dirigeants.
> Des indicateurs de résultats qui mesurent les performances de l'organisation.

Par ailleurs, le tableau de bord équilibré permet de valider la pertinence de la stratégie en associant la mesure des performances au pilotage stratégique de l'organisation.
Toutefois, les limites suivantes sont attribuées au tableau de bord prospectif[5]:

> Il manque une réflexion sur l'organisation et sa raison d'être.
> La structure du tableau de bord équilibré est orientée vers une logique industrielle de l'organisation.
> L'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une organisation n'apparaît pas dans le tableau de bord équilibré.

Figure 1 L'adaptation du cadre du tableau de bord prospectif aux organisations à but non lucratif[6]

4 G. WEGMANN, «*Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois*», p.5
5 G. WEGMANN, «*Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois*», p.6
6 ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2001, p.144

3. Le modèle e-DICS développé le Centre de Management Public de l'Etat du Valais

Le modèle e-DICS (pour système électronique de documentation, d'information et de communication) est le nouveau système de direction et de gestion mis en place par l'Etat du Valais[7].

Les instruments mis en place dans le cadre de ce modèle permettent d'identifier et de structurer les objectifs, les produits, les indicateurs ainsi que les ressources financières et humaines. Dès lors, les objectifs ainsi que les prestations sont définis à trois niveaux, à savoir au niveau politique, stratégique et opérationnel. Cette structuration permet de gérer les compétences déléguées à chaque niveau.

Cet instrument de gestion permet tout d'abord la planification de la réalisation en termes d'objectifs, de ressources financières et humaines et de moyens d'évaluation des résultats. Il assure également le suivi des processus de réalisation des prestations et fournit le moyen d'assurer l'évaluation des résultats et la mise en place de mesures d'adaptation lorsque les résultats l'exigent.

4. La gestion du changement

Le passage de la situation de départ à des changements notamment en termes organisationnel, structurel, culturel mérite une attention particulière, notamment au niveau des employés de collectivités publiques concernées. Le changement a des enjeux[8] différents selon les collaborateurs. La réaction de ceux-ci face au changement est significative des avantages ou des inconvénients qu'ils pensent que le changement va leur apporter. De plus, la perception des ressources face au collaborateur joue également un rôle. En effet, il peut éprouver le sentiment de disposer de moyens (en termes matériels, en termes de temps, d'information, de compétences) insuffisants pour faire face au changement.

Partant de ces considérations, il devient primordial d'intégrer le collaborateur dans le processus de changement afin que le projet soit compris par tout le monde. Dès lors, les responsables du pilotage du changement devront intervenir sur certains points clés[9] de ce processus:

> Définir les objectifs du changement mené
  Les objectifs du changement mené n'apparaissent pas toujours clairement aux yeux des collaborateurs. Dans ce sens, les responsables du pilotage du changement auront pour missions d'expliquer les raisons de celui-ci et d'exposer aux collaborateurs vers quoi l'organisation tend.

> Choisir le rythme du processus de changement
  Il s'agit de déterminer des événements marquants qui donneront du sens au changement ainsi que les moments de communication.

> Réfléchir sur les modes de diffusion interne du changement

---

7 CENTRE DE MANAGEMENT PUBLIC de l'Etat du Valais, «*Les nouveaux instruments de direction et de gestion de l'Etat: Le système e-DICS*», octobre 2003

8 D. WEISS, *Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, p.550

9 F. ALEXANDRE-BAILLY, D. BOURGEOIS, J.-P. GRUERE, N. RAULET-CROSET, C. ROLAND-LEVY, *Comportements humains & management*, France, Pearson Education, 2003, p.296

Il s'agira de repérer les modalités de diffusion ainsi que de créer un réseau d'accompagnement et de diffusion du changement. Les responsables du pilotage du changement s'attelleront à mobiliser l'équipe afin de construire tous ensemble le sens pris par le changement.

Le changement doit donc être perçu comme un processus faisant intervenir de nombreux paramètres. En outre, le changement représente et inclut un certain nombre d'incertitudes. Dès lors, il est primordial qu'un cadre général soit élaboré afin de donner aux collaborateurs une vision qui engendrera des points de repères au sein de l'organisation.

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

En premier lieu et afin de répondre aux besoins de la gestion du changement, le processus d'élaboration de la stratégie repose sur une démarche participative au cours de laquelle les utilisateurs de l'outil jouent un rôle actif. Ainsi, deux types d'utilisateurs sont identifiés:

> Les décideurs qui sont les acteurs politiques
> Les responsables de la réalisation des prestations qui sont issus de l'administration

L'indentification de ces deux types d'utilisateurs va dans le sens de l'un des principes de la Nouvelle Gestion Publique qui consiste à séparer les responsabilités entre le domaine stratégique et le domaine opérationnel. En effet, le pouvoir politique est responsable des décisions stratégiques, alors que l'administration aura à charge la gestion opérationnelle.
En deuxième lieu, le fondement de la méthode est un processus itératif qui consiste à revenir sur les étapes précédentes afin de les compléter, voire de les valider.
Le processus d'élaboration de la stratégie repose donc sur six étapes principales, à savoir:

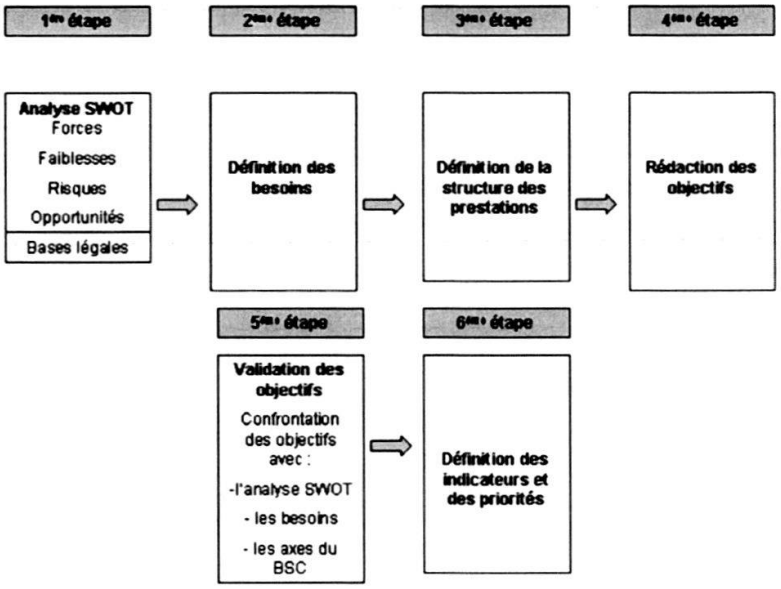

Figure 2 Processus d'élaboration de la stratégie

La première étape consiste à faire un inventaire des bases légales du domaine concerné. Il s'agit de répertorier les différentes missions que la collectivité publique doit remplir dans ce domaine.
Par la suite, les responsables de la collectivité publique sont amenés à réfléchir sur les forces et faiblesses du domaine choisi, ainsi que sur les éventuels risques et opportunités. Cette première analyse porte sur l'organisation et son environnement.
L'analyse SWOT permet de fournir une première base d'informations pour l'élaboration de la stratégie.
La deuxième étape, qui découle de l'analyse SWOT, mène à une réflexion sur les besoins des citoyens. En effet, les collectivités publiques doivent par la loi satisfaire un certain nombre de besoins des citoyens. Cette réflexion fournit une deuxième base d'informations pour la fixation des objectifs qui interviendra à la quatrième étape.
La troisième étape fait appel au modèle e-DICS avec lequel les prestations des collectivités publiques sont structurées. Les critères utilisés pour la structuration des prestations, sont la dimension de la collectivité, la nature et la convergence par domaine des prestations réalisées.
La quatrième étape consiste à rédiger un catalogue des objectifs. Les objectifs sont la condition de base pour déterminer les indicateurs de performance et doivent être mesurables par des méthodes quantitatives et qualitatives. Si la stratégie inclut des missions à long terme, les objectifs reflètent en principe des éléments qui pourront être évalués à court et moyen terme. Alain Fernandez[10] définit six critères de choix d'un objectif:

> Borné: il doit s'exprimer dans une dimension de temps finie.
> Mesurable: il doit s'exprimer en une unité mesurable.
> Accessible: les acteurs doivent disposer de moyens nécessaires pour atteindre l'objectif fixé et les contraintes doivent être maîtrisables.
> Réaliste: les méthodes d'accès ainsi que les actions à mettre en place sont définies.
> Fédérateur: il est primordial que chacun adhère à l'objectif.
> Constructif: les divers sous-objectifs permettront d'atteindre l'objectif global.

A ces différents critères, il convient d'ajouter que les objectifs ne doivent pas refléter des difficultés passées mais répondre aux enjeux futurs des collectivités publiques. Les liens entre les différents éléments de la structure définie dans l'étape précédente doivent permettre la cohésion entre les différents niveaux de gestion et favoriser des systèmes d'incitations qui motivent les acteurs dans le sens des résultats escomptés.
La cinquième étape permet une validation des objectifs fixés. Il s'agit de confronter les objectifs avec les analyses réalisées au début du processus, soit l'analyse SWOT, avec les besoins identifiés, ainsi qu'avec les quatre axes du Balanced scorecard. Cette étape est importante dans la mesure où elle permet de réintroduire et de prendre en compte des points forts de la stratégie et des enjeux au niveau opérationnel de la structure. Elle a été introduite dans le processus sur la base du constat fait au travers de différentes expérimentations du processus, que plus les objectifs définis avec leurs responsables relèvent du niveau opérationnel, moins ils prennent en compte la stratégie.

---

[10] A. FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Paris, Editions d'Organisation, 2000, p.196

Au cours de la sixième étape, des indicateurs de mesure et d'évaluation sont mis en place en fonction des objectifs qui ont été définis à l'étape précédente. Les quatre axes du Balanced scorecard sont également examinés de manière à compléter les types d'indicateurs insuffisants ou manquant.
Dans ce sens, un indicateur est «*un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentative par rapport à une préoccupation ou un objectif, résultant de la mesure ou de l'observation d'un état, de la manifestation d'un phénomène, d'une réalisation*». L'indicateur devrait réunir les qualités suivantes[11]:

> La validité: la validité d'un indicateur est évaluée en fonction de cette question: «*Le type de mesure adopté fournit-il vraiment les repères nécessaires à l'appréciation de l'état ou de l'évolution du phénomène pour lequel il a été choisi*[12]?»
> La fiabilité: la fiabilité d'une mesure apparaît si ses résultats sont constants lorsqu'elle est appliquée de façon répétitive sur le phénomène dans le même état.
> La spécificité: un indicateur est spécifique lorsqu'il varie uniquement quand le phénomène mesuré subit une modification.
> La sensibilité: un indicateur est sensible dans le cas où il varie beaucoup et rapidement lorsque le phénomène subit des modifications.
> La robustesse: c'est-à-dire la capacité de l'indicateur à résister à l'utilisation que l'on en fait.

De plus, les objectifs suivants sont attribués à l'utilisation des indicateurs de performance[13]:

> Montrer aux citoyens les prestations qui leur sont offertes en contrepartie de leurs impôts
> Permettre un contrôle interne au sein de la collectivité publique
> Permettre un contrôle externe par les assemblées politiques ou par l'administration
> Permettre des vérifications et des études comparatives
> Permettre un contrôle de prestataires des services publics externes et privés
> Servir de base au calcul de salaires en rapport avec les résultats pour les individus ou pour les groupes
> Servir de point de départ à la rédaction de rapports de synthèse pour le Gouvernement ou pour le Parlement

Finalement, les priorités sont définies ainsi que la définition de valeurs cibles à atteindre. Les moyens nécessaires en termes financier et de ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés et offrir les prestations sont également répertoriés.
La version finale du processus d'élaboration de la stratégie regroupera les objectifs, les

---

11 A. SAUCIER & Y. BRUNELLE, «*Les indicateurs et la gestion par résultats*», Gouvernement du Québec, 1995, p.24
12 PERON Y. et C. STROHMENGER, «*Indices démographiques et indicateurs de santé des populations*», Ottawa, Statistiques Canada, 1985, p.265
13 Rapport du Comité directeur des autorités locales et régionales, «*L'utilisation des indicateurs de performance dans les services publics locaux*», Editions du Conseil de l'Europe, 1997, p.19

indicateurs ainsi que les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Désormais, des informations fournies par les indicateurs faciliteront la prise de décision.
Toutefois, afin que le potentiel du tableau de bord soit exploité au maximum, ceci sous-entend que les objectifs et indicateurs définis soient pertinents.
Ce processus a été testé avec succès dans différentes institutions publiques. Il est par ailleurs utilisé dans le cadre d'un projet de recherche dont le but est de mettre à la disposition des collectivités publiques locales un instrument de gestion par objectifs et indicateurs de résultats avec pour objectif principal, la détermination d'un catalogue d'objectifs et d'indicateurs pour les communes[14].

CONCLUSION

Les facteurs de succès du processus d'élaboration de la stratégie dans les collectivités publiques résident dans la place primordiale accordée à la démarche participative, dans l'emploi de plusieurs méthodes d'analyse complémentaire et dans une utilisation itérative des méthodes d'analyse.
En effet, les responsables des prestations doivent s'impliquer dans ce processus et chaque étape est validée par ceux-ci. Leurs connaissances du domaine sont précieuses lorsque la fixation des objectifs ainsi que des indicateurs de performance intervient. Une forte implication leur permet également de mieux connaître et de s'approprier les nouveaux instruments de gestion qui seront mis en place à l'issu du processus de changement. Une maîtrise de l'outil et de son fonctionnement favorise grandement une mise en place facilitée.
Quant à la confrontation des résultats de chacune des différentes méthodes utilisées, elle apporte dès lors une fiabilité à celles-ci et permet de vérifier la pertinence des objectifs et des indicateurs de mesure de la performance. Elle permet également la prise en compte des éléments de base de la stratégie à tous les niveaux, notamment au niveau opérationnel. La complémentarité de ces méthodes permet également de dépasser les limites de chacune.
Certaines conditions sont indispensables au succès de la mise en œuvre. L'utilité du tableau de bord dépend étroitement de la pertinence des objectifs qui ont été définis. Le processus d'élaboration basé sur plusieurs méthodes et sur un mode participatif permet d'améliorer la pertinence des objectifs.
La gestion par objectif et la mise en œuvre de tableaux de bord favorisent une meilleure information des responsables des collectivités publiques pour la prise de décision, la cohérence du système de gestion et une meilleure compréhension de la stratégie au niveau opérationnel.
La mise en œuvre nécessite également la mise en place de mécanismes incitatifs favorisant l'autonomie et la responsabilisation des différentes unités opérationnelles, voire des collaborateurs. La fiabilité des données doit également être examinée de manière à mettre en place des outils permettant de garantir la pertinence et la fiabilité des informations utilisées.

---

[14] *PILOTLOC: Elaboration d'un modèle de pilotage des politiques publiques dans les communes*, projet de la réserve stratégique de la HES-SO

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

F. ALEXANDRE-BAILLY, D. BOURGEOIS, J.-P GRUERE, N. RAULET-CROSET, C. ROLAND-LEVY, *Comportements humains & management*, France, Pearson Education, 2003

V. BARBEY, «La gestion par objectif – Un instrument de direction politique stratégique et opérationnelle», *Management et Qualité* 1/2003

CENTRE DE MANAGEMENT PUBLIC de l'Etat du Valais, «Les nouveaux instruments de direction et de gestion de l'Etat: Le système e-DICS», octobre 2003

A. DAYAN, *Manuel de gestion, volume1*, Paris, Universités francophones, Ellipses Marketing S.A., 1999

A. FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Paris, Editions d'Organisation, 2000

ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2001

R. S. KAPLAN & D.P. NORTON, *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Paris, Editions d'Organisation, 1998

R. S. KAPLAN & D.P. NORTON, *«Indices démographiques et indicateurs de santé des populations»*, Ottawa, Statistiques Canada, 1985

Rapport du Comité directeur des autorités locales et régionales, «L'utilisation des indicateurs de performance dans les services publics locaux», *Editions du Conseil de l'Europe*, 1997

A. SAUCIER & Y. BRUNELLE, « Les indicateurs et la gestion par résultats », Gouvernement du Québec, 1995

K. SCHEDLER & I. PROELLER, *New Public Management*, Berne, Haupt, 2003

G. WEGMANN, *«Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois»*

D. WEISS, *Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 2003