



3^{ème} réunion plénière
du **Contrôle de Gestion des Programmes**

L'analyse comparative au service de l'amélioration de la performance

La présente note de cadrage a été rédigée par la direction générale de la modernisation de l'Etat, avec l'appui du Comité de coordination du contrôle de gestion « C3G ». Elle développe en les actualisant les principes déjà exposés dans le guide méthodologique sur le contrôle de gestion publié en 2002 sous l'égide la DIRE : « L'analyse comparative – benchmarking ».

Jeudi 27 juin 2007

Correspondant DGME
Gilles Viger
gilles.viger@finances.gouv.fr

Plan

1 Introduction

2. Maîtriser les éléments clés de l'analyse comparative

2.1 Définition des démarches d'étalonnage

2.2 La cartographie des types d'étalonnage proposée par le ministère danois des finances

3. Intégrer l'analyse comparative dans les processus de management

Le guide ANAES des démarches de qualité pour les établissements de santé

4. Développer l'analyse comparative à partir du management externe de la performance

4.1 Le projet COMPAHQ (amélioration de la qualité hospitalière)

4.2 La publication des rapports d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur

5. Adapter les techniques de mesure au contexte et aux enjeux

5.1 Le choix des inputs – l'imputabilité des données d'efficience

5.2 L'efficacité relative – la méthode DEA

6. Le rôle du contrôle de gestion

ANNEXES

- Un exemple de publication de levier d'amélioration de la performance aux Impôts
- Webographie

1. INTRODUCTION

Le management public peut aisément développer et mettre en œuvre les techniques de l'analyse comparative, aussi bien en interne par chaque administration nationale, qu'au niveau européen ou international.

Cette puissante capacité d'étalonnage est inhérente à ses missions, parce qu'il administre d'importants réseaux, et qu'il en maîtrise les processus de fonctionnement, par nature publics et analysés dans de nombreux supports. La vraie difficulté est plutôt de bien sélectionner et d'orienter les démarches les plus utiles, et de savoir les conduire afin qu'elles aient le maximum d'effets concrets en termes d'efficacité et l'efficience, notamment en favorisant leur appropriation par ses agents.

Ces démarches connaissent un nouvel essor, avec le développement des modes de management public orientés vers la recherche de la performance et l'obligation d'en rendre compte, ce qui ne peut se concevoir sans benchmarks internes à chaque administration, ou externes.

Le développement de l'analyse comparative est aussi amplifié par l'essor des technologies de l'information, qui engendrent de nouveaux modes de communication et de partages d'expérience. Les réseaux ne sont pas seulement des carnets d'adresses : ils se nourrissent des bonnes pratiques professionnelles, et ils constituent autant d'opportunités de redéploiement de l'analyse comparative. C'est là l'un des principaux intérêts des nombreux réseaux intranet des services de l'Etat (Cf. la publication des résultats et des leviers d'amélioration, sur les intranets de performance des réseaux des Préfectures, de la Défense, de l'Agriculture, du Travail, de la Santé, de la Culture, du Budget, etc.)

Les méthodes de benchmarking (étalonnage) élaborées par le secteur privé, dans les années 80 dans un contexte beaucoup moins favorable, demeurent néanmoins valables et riches d'enseignements, notamment pour s'assurer de l'efficacité concrète de la mise en œuvre des démarches d'étalonnage. Mais ce cadre conceptuel ancien ne peut pas rendre compte, à lui seul, des démarches conduites par le secteur public pour étalonner et améliorer ses performances.

Cet élargissement du concept initial de benchmarking justifie l'évolution de la traduction française d'étalonnage à « analyse comparative », déjà mentionnée par la Direction interministérielle de la réforme de l'Etat - en 2002 ¹ (les deux traductions seront employés, ici, selon le contexte).

¹ In Le contrôle de gestion dans les administrations de l'Etat – Eléments de méthodologie – DIRE 2002

2. MAITRISER LES ELEMENTS CLEFS DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Un benchmark² est un point de référence servant à effectuer une mesure. Le terme vient du vocabulaire professionnel des géomètres, et désigne à l'origine un repère de nivellement. En français, il désigne plusieurs choses :

- en informatique, un benchmark est un banc d'essai permettant de mesurer les performances d'un système pour le comparer à d'autres.
- en finance, sur les marchés de taux d'intérêt, un benchmark est un emprunt d'État particulièrement liquide qui sert de base de comparaison à l'ensemble du marché obligataire.
- en gestion, et en économie en général, le benchmarking est la confection d'un étalonnage pour mesurer diverses performances.

Dans le langage managérial cependant, et sous l'impulsion des démarches qualité, le benchmarking ne se limite pas à la mesure comparative, il comprend aussi l'analyse comparée des processus, par rapport aux processus les plus performants ; il peut aussi comprendre la conduite des actions d'amélioration correspondantes.³

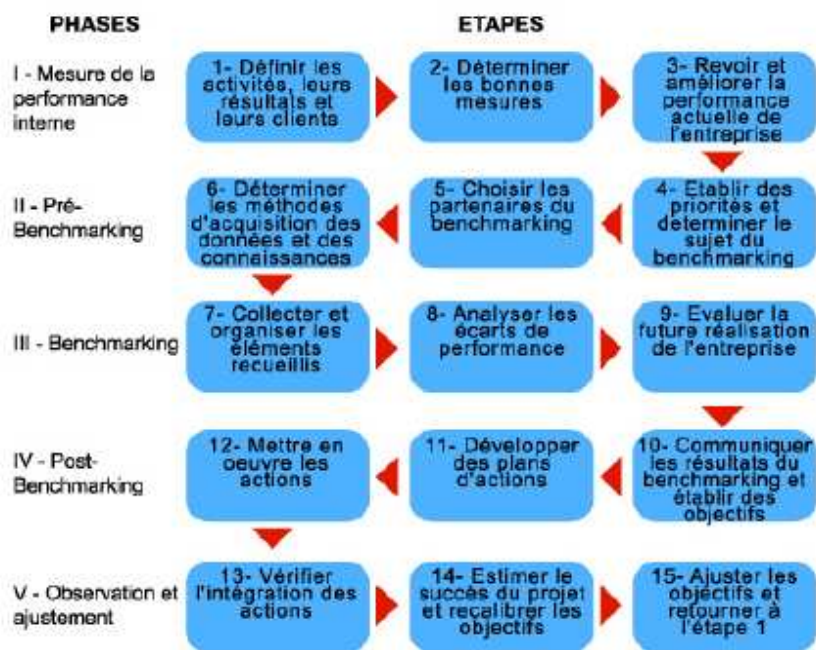
Le développement de l'étalonnage dans sa forme moderne est généralement attribué à la société Xerox, qui a développé au début des années 80 une méthode spécifique pour décider d'un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé aux meilleures pratiques de son secteur, mais aussi d'autres secteurs. La comparaison s'est finalement faite avec... une société de vente par correspondance d'articles de sport, excellente... dans la gestion de ses commandes.

La méthode employée par Xerox a été ensuite formalisée, dans le cadre de démarches structurées selon des modèles types, dont la mise en œuvre concrète doit néanmoins être convenue entre les parties partenaires et adaptée aux enjeux.

² Définition publiée sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

³ « L'étalonnage (benchmarking) est le processus d'identification, de compréhension et d'adaptation des pratiques les plus remarquables appliquées par des organisations du monde entier en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation ». In *The benchmarking exchange*.

Il existe de nombreux modèles de processus d'étalonnage : le nombre d'étapes dépend de leur regroupement. Le modèle proposé par G.J. Balm⁴, sous l'égide de l'Association française de normalisation - AFNOR, comprend cinq phases clefs :



Ainsi, dans sa conception la plus large incluant la mise en place des actions d'amélioration, le benchmarking comprend à la fois :

- une comparaison régulière des résultats (des activités, des processus, des fonctions), dans leurs différentes dimensions : impacts socio-économiques, qualité, efficience
- l'identification des écarts de résultats
- la recherche de nouvelles approches pour introduire des améliorations
- le suivi de la mise en place des améliorations
- le contrôle des progrès et l'étude des avantages

⁴ In Evaluer et améliorer ses performances – Le benchmarking - G.J Balm - Afnor, 1994

Les démarches d'étalonnage sont soutenues par de nombreux réseaux d'échange. Par exemple :

- en France, le Benchmarking Club de Paris⁵.
- en Angleterre : le NHS (*National Health Service*) Benchmarking Club⁶
- dans le cadre de la Commission Européenne et du Réseau européen des administrations publiques (EPAN), et de façon encore embryonnaire : l'EBN - European Benchmarking Network⁷
- aux USA : le "Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis"⁸
- ou encore « The benchmarking exchange »⁹.

Les avantages de ces démarches sont ainsi définis par le Benchmarking Club de Paris :

... « Le Benchmarking :

- accroît l'efficacité et l'efficience,
- accélère et oriente le changement,
- établit des buts ambitieux,
- permet de réaliser des sauts de performance,
- crée un sens de l'urgence,
- force à regarder ailleurs,
- oblige à comprendre les performances mondiales,
- aboutit à la satisfaction des clients (*usagers*),
- crée un consensus sur les performances.

L'étalonnage connaît des applications multiples, on peut ainsi distinguer L'étalonnage stratégique,

- L'étalonnage compétitif, ou de résultat,
- L'étalonnage des processus,
- L'étalonnage fonctionnel, notamment pour les processus des fonctions support
- L'étalonnage interne, externe, international...

⁵ <http://www.bench-club-paris.asso.fr>

⁶ <http://www.nhsbenchmarking.nhs.uk>

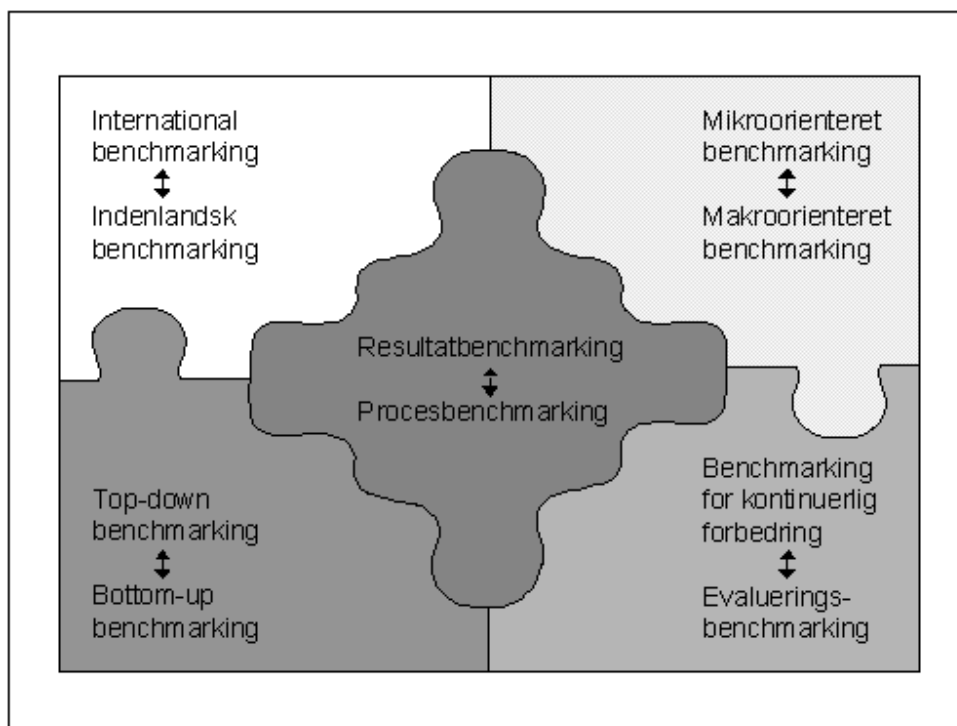
⁷ <http://circa.europa.eu/irc/euradmin/eubenchmarking/info/data/en/ebnsite/page1b.htm>

⁸ <http://www.cheba.com/>

⁹ <http://www.benchnet.com/wib.htm>

Une cartographie plus large a été proposée, pour le secteur public, par le Ministère des finances du Danemark¹⁰.

L'étalonnage dans le secteur public –
Source : Ministère danois des Finances (2000)



NB : la dimension relative à l'étalonnage descendant / ascendant fait référence au point de départ de l'initiative d'étalonnage. L'étalonnage descendant est aussi appelé « benchmarking assisté ». Au sein des services de l'Etat, il correspond par exemple au déploiement des SI de pilotage interactifs intégrant la publication de leviers d'action (Info-Pref, Descartes, Digital-Digitex, Siclades, Nomade, etc. cf. *les Ateliers de la modernisation*¹¹).

Une approche descendante est souvent utile si le but est de mettre en place un système capable d'aider des unités similaires en comparant leurs performances. Dès lors que l'initiative vient d'en haut, le projet peut apporter des ressources et une structure sans lesquelles le processus d'étalonnage n'aurait peut-être pas pu être lancé.

¹⁰ <http://www.fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp?artikelID=2681>

¹¹ https://www.ateliers.modernisation.gouv.fr/ministeres/dgme/cg/wsarea/c4-si-pilotage/folder_contents

L'étalonnage ascendant part du niveau où le processus est mené. À la différence de l'approche descendante, il se fonde sur une coopération horizontale à l'échelon local. Les réseaux d'étalonnage dont l'initiative vient de la base concernent souvent un nombre d'unités moins important que les projets descendants, mais ils peuvent offrir de meilleures conditions pour des procédures d'étalonnage plus approfondies. Avec moins de participants, il devient plus aisé de collecter un ensemble de données plus large. La coopération plus étroite et l'échange d'expériences entre les partenaires créent un climat de confiance mutuelle, qui facilitera encore davantage l'étalonnage.

La dimension micro/macro de l'étalonnage renvoie à la portée du projet: un étalonnage micro-orienté se concentrera par exemple sur une seule institution, tandis qu'un projet macro-orienté couvrira tout un secteur.

La distinction entre étalonnage continu et étalonnage d'évaluation concerne la façon dont le processus est appliqué sur la durée de vie d'un projet, d'une organisation, d'une institution ou de toute autre structure qui fait l'objet de l'étalonnage. Alors que l'approche continue vise à garantir une amélioration constante et progressive, l'évaluation intervient en principe pour apprécier les performances ou les résultats à un moment donné.

Enfin, la dimension définie par l'orientation vers les résultats ou vers le processus distingue l'étalonnage qui mesure les performances ou les résultats d'un projet et celui qui s'intéresse plutôt à son mode de fonctionnement interne.

Dans la pratique, les exercices d'étalonnage combinent plusieurs dimensions. La mise en place d'un système international d'indicateurs clés englobant tout un secteur d'activités est un exemple d'étalonnage descendant, international, macro-orienté et axé sur les résultats. À l'autre extrémité, une coopération suivie entre deux projets pourrait offrir un exemple d'étalonnage ascendant, micro-orienté, axé sur le processus¹²

¹² In Commission européenne, DG "Emploi, affaires sociales et égalité des chances" Étalonnage DLE
NIRAS Consultants A/S http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/docs/paper_fr.pdf

3. INTEGRER L'ANALYSE COMPARATIVE DANS LES PROCESSUS DE MANAGEMENT

Méthode proposée en 2000 par l'ANAES pour les établissements de santé

L'analyse comparative (benchmarking) est un outil, parmi d'autres, des démarches d'amélioration de la performance et il appartient au management de choisir les méthodes et les outils les plus appropriés, dans son domaine propre, compte tenu des objectifs poursuivis, des besoins ressentis et du contexte de mise en œuvre.

De ce point de vue, l'initiative de clarification méthodologique conduite en 2000 par l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé est particulièrement utile, au-delà du secteur de la santé pour lequel elle a été initialement conçue. L'Agence a en effet édité un document de référence¹³ qui propose sous forme de fiches une sélection de méthodes et d'outils permettant de conduire efficacement des projets d'amélioration de la qualité. Ces méthodes ont été retenues avec l'objectif d'apporter au lecteur les informations essentielles à leur compréhension : chaque fiche est accompagnée d'exemples concrets de mise en œuvre.

- Audit clinique
- Méthode PAQ ANAES
- Méthode de résolution de problème
- Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)
- Plan Do Check Act (PDCA)
- Analyse de la mortalité et morbidité
- Revue de pertinence des soins
- Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)
- **Benchmarking**
- Analyse de la valeur
- Déploiement de la fonction qualité
- Management par percée
- Maîtrise statistique des procédés
- Maintenance productive totale

¹³ Méthodes et outils des démarches qualité pour les établissements de santé. M Herbault, J. Glickman, M.J Ravineau et alii – ANAES - <http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/methodes.pdf>

Le guide de l'ANAES propose de classer ces méthodes selon trois niveaux d'intention en distinguant :

- Méthode de première intention : les méthodes classées dans cette catégorie sont celles qui semblent les plus simples, les plus connues, les plus couramment utilisées, les plus légitimes, ou d'emploi obligatoire (HACCP pour la restauration) dans les établissements de santé. Elles sont à privilégier pour la conduite des premières démarches d'amélioration de la qualité.
- Méthode de deuxième intention : les méthodes classées dans cette catégorie correspondent à des besoins plus spécifiques de l'établissement. Elles nécessitent que l'établissement se soit déjà engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité car leur appropriation demande que les personnels soient préparés.
- Méthode de troisième intention : les méthodes classées dans cette catégorie sont plus complexes. Leur mise en œuvre nécessite souvent un accompagnement par des spécialistes. Elles requièrent un niveau d'engagement dans la démarche qualité très important, ce qui implique généralement une antériorité de conduite des démarches en utilisant des méthodes de première et deuxième intention.

Les méthodes ont également été classées à partir de types d'approche : processus, comparaison, problème, clients, coûts et managériale.

Du point de vue de la place majeure de l'analyse comparative (benchmarking) dans les outils de management, il est aussi intéressant de noter que l'ANAES relève une occurrence relativement forte du benchmarking dans les principaux sites documentaires spécialisés : Medline, HealthSTAR, PASCAL (le benchmarking vient en deuxième position ou troisième position).

La 2ème partie présente les outils de base

- de la qualité (feuille de relevé de données, diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, histogramme, remue-méninges, QQQCP),
- du management de la qualité dans les établissements de santé (diagramme des affinités, diagramme des relations, diagramme multicritère, diagramme en arbre, diagramme de décision, diagramme sagittal)

Elle présente aussi des outils utiles à la conduite de certains projets (logigramme, vote simple, vote pondéré, questionnaire de satisfaction, indicateur qualité, audit qualité, focus group, chemin clinique)

	1 ^{re} intention	2 ^e intention	3 ^e intention	Approche par les processus	Approche par comparaison	Approche par les problèmes	Approche par les clients	Approche par les coûts	Approche managériale	Méthode généraliste	Sûreté de fonctionnement
Audit clinique	X				X						
PAQ ANAES	X			X						X	
Méthode de résolution de problème	X					X					
HACCP	X			X							X
PDCA	X			X						X	
Analyse de la mortalité et morbidité	X					X					
Revue de pertinence des soins		X			X						
AMDEC		X		X							X
<i>Benchmarking</i>		X			X						
Analyse de la valeur			X					X			
Déploiement de la fonction qualité			X				X				
Management par percée			X						X		
Maîtrise statistique des procédés			X	X							X
Maintenance productive totale			X	X							X

4. DEVELOPPER L'ANALYSE COMPARATIVE A PARTIR DU MANAGEMENT EXTERNE DE LA PERFORMANCE

Le concept de « management externe » est usuellement employé dans les démarches qualité. Il fait référence à la gestion des référentiels et des démarches de certification (par exemple ISO) définies et mises en œuvre à l'extérieur des organisations, au niveau national, européen ou international. Il comprend aussi la communication institutionnelle. Cependant, le management externe ne concerne pas que la qualité, il couvre le management de la performance dans son ensemble.

Le management externe de la performance, notamment la publication des auto-évaluations et des évaluations des services publics, participe au développement des analyses comparatives, qu'il nourrit de nombreuses données de référence sur les résultats et sur les meilleures pratiques.

L'exemple du projet COMPAQH

Le Projet COMPAQH (COordination pour la Mesure de la Performance et l'Amélioration de la Qualité Hospitalière) est né en 2003. Sa première phase a duré jusqu'en avril 2006. Il a alors été reconduit jusqu'en avril 2009. Il a pour objectif de¹⁴ :

- Développer des indicateurs de qualité des soins afin de pouvoir les généraliser au sein des établissements de santé (en validant leur qualité métrologique)
- Etablir des modes d'utilisation efficaces de ces indicateurs (notamment, au niveau du pilotage des établissements, des classements, et des incitations économiques à la qualité).

COMPAQH est une recherche opérationnelle soutenue par le Ministère de la Santé de la Jeunesse et des Sports ainsi que la Haute Autorité de Santé (HAS). L'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM), en est le maître d'œuvre. L'Assurance maladie (CNAMTS), la Conférence des directeurs d'Agences Régionales de l'Hospitalisation, les fédérations hospitalières et le Collectif Inter-associatif Sur la Santé (CISS) participent à son pilotage.

Les résultats COMPAQH ont vocation à être exprimés :

- à l'échelon de l'établissement : en présentant des résultats détaillés qui peuvent être une source d'information pour les professionnels concernés.
- **d'une manière comparative : sur l'ensemble des établissements concernés**, en présentant une évaluation de la performance observée lorsque cela est possible.

Les modes de comparaison / classement sont étudiés en fonction de chaque indicateur.

¹⁴ <http://ifr69.vjf.inserm.fr/compaqh/presentation.html>

L'exemple des établissements d'enseignement supérieur

Les démarches d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur, conduites dans un contexte international (Cf. Processus de Bologne, pour la construction d'un espace européen d'enseignement supérieur) et selon des référentiels communs d'analyse, illustrent très bien également les interrelations entre démarche qualité, évaluation et analyse comparative.

Des références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur ont en effet été adoptées lors du sommet des ministres européens réunis à Bergen en mai 2005¹⁵.

Les méthodes d'évaluation élaborées par le Comité national d'évaluation, promoteur de l'évaluation institutionnelle, sont conformes à ces orientations européennes. Elles incluent la publication de rapports, intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels.

Accessibles à tous sur le site du Comité national d'évaluation¹⁶, les rapports répondent à des principes de composition standardisés qui permettent de comparer les données des établissements évalués.

« La composition des rapports d'évaluation : une présentation unifiée qui respecte l'identité de l'établissement »

*In Le CNE - Ses missions, ses méthodes dans un contexte international – septembre 2006*¹⁷

«... L'évaluation des établissements est le corollaire indispensable de leur autonomie. Cette mesure est capitale pour la bonne réalisation des contrats passés avec l'État, particulièrement depuis la mise en place de la LOLF qui oblige les institutions à rendre compte de leurs performances. (...)

C'est donc le contexte politique qui a amené le CNE à réformer la philosophie de sa méthode d'évaluation et la conception de ses rapports pour porter un regard plus aigu sur la stratégie des établissements et l'appréciation de leurs résultats. Chaque établissement est unique, il a une identité propre. La question centrale est donc bien de montrer quelles sont ses spécificités, son originalité et, à partir de ses résultats, son importance, de montrer aussi comment il

¹⁵ http://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/ESGCNE_vFrance.pdf

¹⁶ <http://www.cne-evaluation.fr/>,

¹⁷ http://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/CNE_methodes.pdf

s'inscrit dans la dynamique européenne.

Tels qu'ils ont été conçus, les nouveaux rapports du CNÉ mettent clairement en évidence la diversité des politiques universitaires et permettent au lecteur de se familiariser rapidement avec l'établissement.(...)

Pour faciliter la lecture, la composition interne du rapport a été standardisée autour de trois chapitres qui donnent une information complète sur l'établissement de façon à être lisible et compréhensible par des publics français et étranger. Cette option reproduite dans chaque rapport permet au lecteur de mieux se repérer et de comparer les données et caractéristiques des établissements évalués.

5. ADAPTER LES TECHNIQUES DE MESURE AU CONTEXTE ET AUX ENJEUX

La détermination des « bonnes mesures » de l'efficacité et de l'efficience des organisations, à tous niveaux des processus analysés, est l'une des premières étapes préalables de l'analyse comparative. Beaucoup sont élémentaires (données physiques ou comptables, ratios linéaires, etc.), mais les Programmes peuvent aussi être amenés à mettre en œuvre des techniques plus complexes¹⁸.

La pertinence des méthodes de mesure utilisées conditionne la pertinence des « partenaires de benchmarking ». Encore faut-il s'assurer de l'adaptation de l'appareil mathématique mis en œuvre aux enjeux de la démarche et à sa finalité, qui n'est pas d'établir des classements, mais plus simplement de trouver des voies d'amélioration de la performance par comparaison avec les meilleures pratiques.

Le présent chapitre se limite à la question du retraitement des données comptables, et à la présentation de la méthode DEA, malgré sa complexité, du fait de son intérêt pour l'étalonnage dans le secteur public.

¹⁸ En première approche sur Internet : Les Cahiers de la Recherche - Lille 1 CLAREE – UPRESA CNRS 8020 avril 2001- Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art - O. de La Villarmois, <http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF> et aussi du même auteur : L'évaluation de la performance des réseaux bancaires <http://odlv.free.fr/documents/recherche/dmdea.pdf>

5.1 La pertinence des données de comptabilité analytique

L'imputabilité effective des coûts analysés doit souvent être prise en compte pour conduire des analyses comparatives d'efficacité dans les réseaux de services publics (établissements de santé, postes comptables, etc.) notamment pour neutraliser sur les points par rapport auxquels les structures locales n'auraient pas de marges de manœuvre suffisante, par exemple des différences de rémunération des agents (ancienneté, statut, etc.).

Ainsi, dans le réseau de la Comptabilité publique, le tableau de bord automatisé vise à analyser l'efficacité relative des départements et des postes comptables, en ne prenant pas en compte les coûts sur lesquels les trésoriers disposent de marges de manœuvre suffisantes.

« Descartes » : le tableau de bord du trésorier-payeur-général

... S'agissant des charges de personnel, il est admis que les départements et les postes comptables ont peu d'action sur certains éléments de la masse salariale (ancienneté, GVT...). Ils disposent en revanche de marges de manœuvre tant sur le nombre que sur l'affectation fonctionnelle des moyens humains et sur l'organisation des processus. Dans ces conditions, les charges de personnel doivent bien entendu être prises en compte tout en neutralisant les effets de l'ancienneté sur les rémunérations. Cette préoccupation conduit à adopter une méthode de coût standard. S'agissant des autres charges, la solution adoptée consiste à ne retenir que les charges qui présentent les trois caractéristiques suivantes : existence de marges de manœuvre pour le responsable d'unité, existence de la charge dans toutes les structures, possibilité d'analyser la charge comme un inducteur de performance. Ces principes conduisent par exemple à exclure du coût partiel des dépenses comme les loyers, en raison de l'influence du marché immobilier local, de l'absence de marge de manœuvre à court terme et de la disparité des situations - domaniale ou locatif.

In La revue du trésor juillet 2006

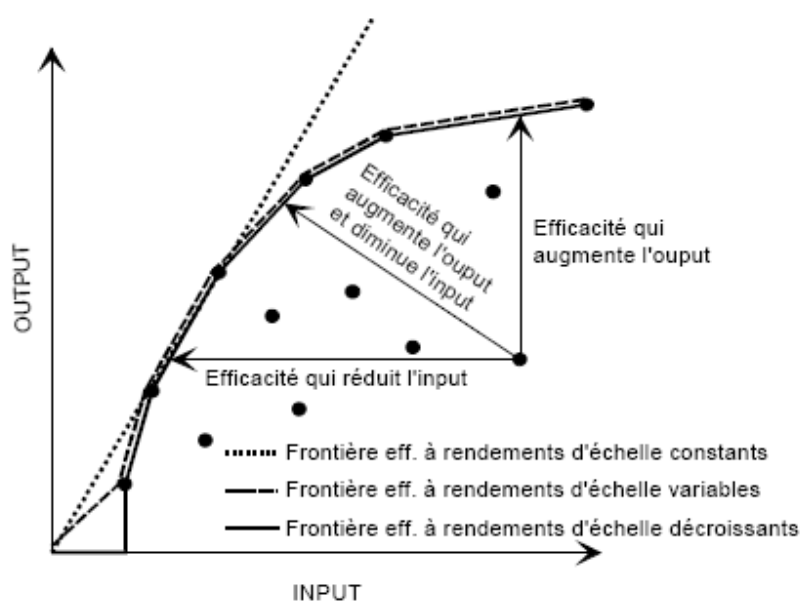
5.2 Pour aller plus loin... L'efficacité relative : la méthode DEA.

L'analyse comparative par enveloppement des données ou méthode DEA, du terme anglais « Data Envelopment Analysis » a été développée par Charnes, Cooper et Rhodes (1978), à partir des travaux de Farrell (1957). La DEA est une approche pour mesurer l'efficacité qui ne requiert aucune connaissance approfondie du processus de production des centres de décision évalués.

L'efficacité mesurée par la DEA est une efficacité relative, qui compare les unités observées à la meilleure pratique du secteur. Pour une activité de production, cette meilleure pratique est définie comme la frontière des possibilités de production dans l'espace des outputs (produits) et des inputs (facteurs de production). La frontière caractérise le niveau maximum de production accessible pour une utilisation donnée des inputs ou, de manière équivalente, la quantité minimale d'inputs nécessaire pour produire un niveau d'output donné. Aussi, une production est efficace si l'output réalisé et les inputs utilisés constituent un point sur la frontière de production. En deçà de la frontière, la production est inefficace. La frontière de production joue ainsi un rôle de critère ou de norme par rapport auquel est jugée l'efficacité¹⁹.

L'approche DEA classique propose trois mesures d'efficacité productive :

- L'efficacité productive qui économise les inputs
- L'efficacité productive qui augmente les outputs
- L'efficacité productive généralisée qui combine la réduction des inputs avec l'augmentation des outputs.



Frontières d'efficacité relative

¹⁹ In Evaluation comparée de méthodes de contrôle et de décision en matière de développement durable - F. Carlevaro, M. Garbely, S. Genoud, GUEPE université de Genève
<http://www.bfe.admin.ch/php/modules/enet/streamfile.php?file=00000007583.pdf&name=220206.pdf>

La méthode DEA a inspiré de nombreux travaux de recherche, notamment dans les services publics (santé, transports, éducation et université, agriculture, environnement, etc.). Parmi les publications publiée sur internet (critère de recherche : méthode DEA performance) et relatives à l'utilisation de la méthode DEA dans le secteur public, on peut notamment relever, en langue française²⁰.

- Productivité des centres des impôts en Norvège *Finn R. Forsund et Frode Lindseth*
http://circa.europa.eu/Public/irc/dsis/ceies/library?l=/ceies_seminars_31/measuring_productivity/documents/fr_-_rsuns/43_f_forsundpdf/FR_1.0_&a=d
- Evaluation comparée de méthodes de contrôle et de décision en matière de développement durable - F. Carlevaro, M. Garbely, S. Genoud, GUEPE université de Genève
<http://www.bfe.admin.ch/php/modules/enet/streamfile.php?file=000000007583.pdf&name=220206.pdf>
- Performance et financement des universités *B Bayenet*
Etude conduite dans le cadre du programme Pôles d'attraction interuniversitaires pour le compte de l'Etat belge :
<http://www.gate.cnrs.fr/afse2002/program/com/28.pdf>
- Efficacité et productivité dans l'agriculture
Publication de l'INRA – Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, n° 31 1994
<http://www.inra.fr/est/publications/cahiers/cesr31f.php#c31f-fr>
- Faut-il un ou plusieurs indicateurs d'exclusion sociale?
B. Biatour, M. Lefèbvre, S. Perelman et P. Pestieau
http://socialsecurity.fgov.be/bib/documenten/docs_rbss_2005/FR/55.pdf

NB : Une présentation de la méthode DEA est aussi incluse sur le site du Ministère des finances du Danemark²¹ (*opus déjà cité*).

²⁰ Ces références sont mentionnées, ici, du fait de leur grand intérêt pédagogique, par rapport à la méthode DEA. Elles ne valent adhésion aux thèses soutenues.

²¹ <http://www.fm.dk/1024/visPublikation.asp?artikelID=2682>

6. LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION

A développer