

***NPM* et *post-NPM* dans les métropoles européennes : le défaut de communication, outil de résilience de l'élu**
NPM and post-NPM in European Metropolitan Cities: the Lack of Communication, a Resilience Tool of the Politician
NPM y post-NPM en las metrópolis europeas: la falta de comunicación, herramienta de resiliencia del elegido

Muriel Michel-Clupot and Serge Rouot

Volume 25, Number 4, 2021

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1083849ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1083849ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Michel-Clupot, M. & Rouot, S. (2021). *NPM et post-NPM dans les métropoles européennes : le défaut de communication, outil de résilience de l'élu*. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 164–191. <https://doi.org/10.7202/1083849ar>

Article abstract

The research compares (the UK / France / Italy) management and communication practices of European metropolitan cities. This article concludes in a diversity of NPM implementations and discourses. The post-NPM seems more uniformly spread, but its valuation in local communication is limited. The NPM had widely contributed to a transfer of power to managers. Politicians do not practice a complete communication, required by the post-NPM, to avoid transferring power to citizens. This lack of communication is a resilience tool of the elected representative.

NPM et *post-NPM* dans les métropoles européennes : le défaut de communication, outil de résilience de l'élu

NPM and post-NPM in European Metropolitan Cities: the Lack of Communication, a Resilience Tool of the Politician

NPM y post-NPM en las metrópolis europeas: la falta de comunicación, herramienta de resiliencia del elegido

Muriel Michel-Clupot

IUP de Finance Nancy
CEREFIGE (EA 3942), Université de Lorraine, France

Serge Rouot

IAE Nancy School of Management
CEREFIGE (EA 3942), Université de Lorraine, France

RÉSUMÉ

La recherche est une analyse comparative (Royaume-Uni / France / Italie) des pratiques managériales et communicationnelles des métropoles européennes. L'article conclut à une diversité des implémentations du *NPM* et des discours. Le *post-NPM* semble plus uniformément déployé, mais sa valorisation dans la communication territoriale reste limitée. Affecté par un transfert de pouvoir vers les managers dans le *NPM*, l'élu ne pratique pas la communication nécessaire à une complète application du *post-NPM*. Il résiste à un transfert de son pouvoir vers les citoyens cette fois, faisant ainsi preuve d'une certaine résilience.

Mots-clés : *New Public Management*, *post-NPM*
communication financière, métropoles européennes

Abstract

The research compares (the UK / France / Italy) management and communication practices of European metropolitan cities. This article concludes in a diversity of NPM implementations and discourses. The post-NPM seems more uniformly spread, but its valuation in local communication is limited. The NPM had widely contributed to a transfer of power to managers. Politicians do not practice a complete communication, required by the post-NPM, to avoid transferring power to citizens. This lack of communication is a resilience tool of the elected representative.

Keywords: New Public Management, post-NPM, financial communication, European metropolitan cities

Resumen

La investigación es un análisis comparativo (Reino Unido / Francia / Italia) de las prácticas de gestión y comunicación de las metrópolis europeas. El artículo concluye con una diversidad de implementaciones del *NPM* y de discursos. El *post-NPM* parece desplegarse más uniformemente, pero su valorización en la comunicación territorial sigue siendo limitada. Afectado por una transferencia de poder a los managers en el *NPM*, el elegido no practica la comunicación necesaria para una aplicación completa del *post-NPM*. Se resiste a una transferencia de poder a los ciudadanos esta vez, demostrando así una cierta resiliencia.

Palabras Clave: *New Public Management*, *post-NPM*, comunicación financiera, metrópolis europeas



« *France is usually regarded as a country that has been quite resistant to the NPM ideas which have emerged from the UK [...] since the early 1980s.* »

C. Pollitt & G. Bouckaert, 2017, p. 287.

Étymologiquement relative à la résistance des matériaux aux chocs, la résilience a gagné la recherche en sciences humaines. C'est « la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères » (Manciaux, 2001) ou « la description de son comportement après perturbation, c'est-à-dire la description de la façon dont il reste autour de son état initial » (Dron, 2013). Désignant par extension l'aptitude à surmonter une altération de son environnement, la résilience serait-elle devenue indispensable à la fonction d'élu local ? Les organisations sont désormais communément étudiées comme objets de résilience. La résilience financière des gouvernements locaux (Padovani *et al.*, 2017) est particulièrement envisagée depuis la crise économique et financière, grevant les marges de manœuvre budgétaires des collectivités décentralisées en Europe. Au sein de ces dernières, les élus eux-mêmes sont confrontés à la recherche d'une résilience plus politique, comme « le réservoir [...] dont dispose les agents sociaux pour nommer, affronter et surmonter ce qui leur arrive » (Offerlé, 2006, p. 249).

Parallèlement, une volonté politique a émergé pour impulser un « mouvement international de réforme de la gestion publique » (Huteau, 2008, p. 185) : le *New Public Management* (NPM) au sein du pouvoir central mais aussi des échelons territoriaux, depuis les années 1970. La démarche est claire : une transposition des méthodes issues du secteur privé (Hood, 1998) et une optimisation des moyens engagés (Pettigrew, 1997). Mais le phénomène peut revêtir des intensités (Turner, 2002) et des formes (Ingraham, 1997) diverses. Ainsi, en 2017, Christopher Pollitt et Geert Bouckaert écrivaient dans la réédition de leur ouvrage de référence, *Public Management Reform*, la réticence française pour le *New Public Management*. Celle-ci contraste avec un Royaume-Uni tout acquis à cette idéologie. Les gouvernements conservateurs britanniques¹ ont en effet largement adhéré à un schéma de pensée unique, directement inspiré du management privé.

Aussi international soit-il, ce NPM ne serait pas pour autant devenu universel. La distance culturelle et institutionnelle entre une Europe du Nord et une Europe

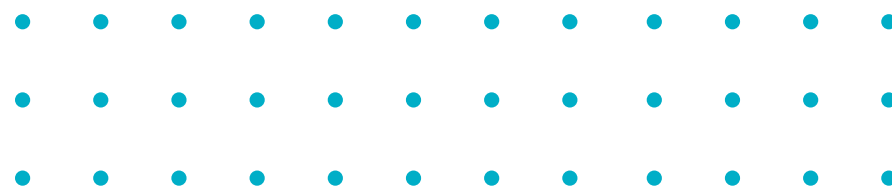
du Sud, entre une Europe occidentale et une Europe centrale ou orientale, perdure-t-elle (Ferlie, 2015) ? La réalité est sans doute plus complexe, en témoigne la « variété des transformations des bureaucraties européennes » (Bezes, Jeannot, 2019, p. 47). Par exemple, la singularité française de la collaboration entre élus locaux et fonctionnaires territoriaux (Huron, 1998) pourrait conduire à une certaine « politisation administrative » (Duran, Thoenig, 1996) et donc un NPM moins piloté par les managers. Pourtant, le contexte de crise et de contraction des budgets publics donnerait-il plus de légitimité à la recherche de performance et la culture du résultat ? Les questions du « pour quoi » ou « pourquoi engage-t-on de l'argent public ? » (Ughetto, 2006) pourraient-elles devenir plus prégnantes et changer la donne ?

Les mises en œuvre du NPM composent aussi avec les évolutions du management public vers un *post-NPM* ou ses prémisses. Un état des lieux des pratiques s'impose à ce jour dans les métropoles européennes. Nous proposons de considérer le spectre Royaume-Uni - France, respectivement pour un des berceaux du NPM et pour l'expression forte d'une réticence historique. Nous ajoutons l'Italie à cette étude, pour éviter le biais institutionnel d'une unique comparaison Royaume-Uni / France (cf. système électoral, gestion des agents territoriaux, structure des ressources locales...). Alors que l'administration territoriale italienne s'est inspirée d'un modèle « franco-napoléonien » ou a pu se le voir imposer (Bobbio, 2005).

Résultats de rapports de force différents, le NPM et le *post-NPM* se rejoignent toutefois dans une érosion du pouvoir politique de l'élu local. En effet, si le NPM prononce l'avènement du manager dans la gestion des affaires, le *post-NPM* rend le premier rôle au citoyen décideur, susceptible à terme de court-circuiter la démocratie représentative dans l'action territoriale. Dans les deux cas de figure, un transfert du pouvoir politique est en marche. Quelle est alors l'attitude de l'élu face à un phénomène largement enclenché ? Une résilience politique pourrait-elle y être détectée ? Nous choisissons comme marqueur de la stratégie à l'œuvre, la communication publique locale, dans la mesure où il en possède la maîtrise.

Après avoir rappelé le déploiement du *New Public Management* dans les administrations publiques, nous en montrons aussi les limites et les prolongements en un courant *post-NPM*. Nous discutons ensuite en Europe, des mises en œuvre d'une nouvelle gestion publique locale et d'un management post-moderne (par la détection d'items clés dans une Analyse des Correspondances

1. De 1979 à 1997.



Multiples), que nous confrontons à la communication territoriale pratiquée en la matière (*via* une analyse textuelle systématique des contenus des discours). Les résultats de l'étude empirique sont présentés puis discutés au regard d'une stratégie de résistance, source de résilience pour l'élu.

De l'avènement du *New Public Management* au *post-NPM* dans les administrations publiques

La très large diffusion du *NPM* dans les administrations publiques centrales et locales a conduit à l'expression de nombreuses critiques et modulations. L'idéologie jusque-là majoritaire s'infléchit alors au profit d'un *post-NPM*.

New Public Management : une application massive jusqu'aux métropoles

Les grandes réformes de l'administration publique « ont en commun de s'inscrire en pensée dans un *mainstream*, celui du *NPM* ou *New Public Management* » (Pupion, 2017). Son idéologie fondatrice prend sa source dans les pays anglo-saxons des années 1970 et 1980 et vise à une convergence des gestions dans le secteur privé et le secteur public. S'« il n'existe pas de véritable définition unifiée de ce que sont ces idées et ces méthodes » (Hernes, 2005), celles-ci sont globalement au service de modèles de performance publique, dont les objectifs politiques font l'objet d'une optimisation financière (Pettigrew, 1997). Ainsi, les organisations publiques passent d'une culture des moyens à une culture du résultat : le budget par nature devient par exemple une budgétisation par programme, à laquelle il est alors cohérent d'attacher des objectifs et des indicateurs de suivi.

Une formalisation sous la forme de quelques grands principes peut s'établir comme suit (Hood, 1998) :

- Principe n° 1 : Construction d'objectifs et d'indicateurs pour manager par les résultats;
- Principe n° 2 : Instauration de mesures pour évaluer les politiques publiques;
- Principe n° 3 : Suivi de la qualité des services publics pour une satisfaction client;
- Principe n° 4 : Mise en place d'une comptabilité analytique pour assainir les finances publiques (par externalisation ou privatisation des services publics);
- Principe n° 5 : Certification des comptes publics pour en assurer la sincérité.

Si la littérature sur le *NPM* au sein de l'appareil étatique demeure la plus abondante, les réformes dans les collectivités locales françaises n'y font pas exception (Bezes, 2009). Malgré la pluralité des entités décentralisées et une certaine hétérogénéité de leurs compétences, il est de la même façon, question d'une nouvelle gestion publique locale (Huteau, 2008). En effet et de façon de non exhaustive, la comptabilité publique locale (nomenclatures M14, M51, M72) s'est alignée sur le plan comptable général des entreprises; les instruments de la gestion de la dette et de la trésorerie sont ceux du secteur privé et le recours à l'emprunt passe par un contrat de droit privé; la gestion des ressources humaines s'exerce sur un schéma privé *via* le recrutement sur une liste d'aptitudes et des primes au résultat dans les rémunérations (Michel-Clupot, Rouot, 2015).

Il en est de même dans les villes européennes. Les évolutions institutionnelles majeures répondent à un « desserrement de la contrainte étatique » (Le Gales, 2012, p. 357). S'en suivent « un renforcement des régulations de marché » et « l'introduction de modèles de gestion privée » (Le Gales, 2012, p. 357). C'est en ce sens que le management se déploie dans les collectivités et que les managers gagnent du terrain au sein de l'organisation et des processus décisionnels, vraisemblablement au détriment des élus locaux.

Limites du *NPM* : vers un *post-NPM*

Si l'application du *New Public Management* s'avère massive dans les administrations publiques, la critique de celui-ci dans la littérature l'est tout autant. Une objection majeure touche à l'essence même du *NPM*, à savoir une remise en cause des méthodes privées dans la sphère publique. Sont-elles toujours « compatibles avec les fondements et les valeurs du secteur public » (Amar, Berthier, 2007, p. 9) ? Ses dimensions politiques, éthiques, constitutionnelles et sociales complexifient considérablement la définition des responsabilités, puis l'atteinte des objectifs (Mongkol, 2011), de performance notamment.

En outre, le *NPM* promettait plus de transparence et plus d'éthique dans la gestion des deniers publics, en permettant une détection plus aisée de la corruption dans les affaires (Mongkol, 2011). Or, est suspecté un « affaiblissement de l'éthique publique » (Van Haeperen, 2012), comme une moindre valorisation de l'intérêt général, au profit des valeurs de marché (au premier rang desquelles : efficacité et performance).



La nouvelle gestion publique est aussi marquée par un recours aux consultants privés (Geledan, 2019) et un processus d'« agencification » de la fonction publique (Van Haepere, 2012). La multiplication des agences a conduit à une « siloisation », comme « une fragmentation du secteur public, un manque de clarté du système organisationnel et une difficulté croissante de coordination » (Van Haepere, 2012, p. 88). La réalité est celle de pouvoirs publics moins prégnants. Plus globalement, un affaiblissement du contrôle politique est mentionné dans les conséquences inattendues du *New Public Management* (Jun, 2009), que les exécutifs ne se résolvent pas à accepter (Christensen, 2012). L' élu cherchera à contrer l'érosion de ses prérogatives. La figure n° 1 synthétise des principes *NPM* et leurs conséquences en termes de transfert du pouvoir de l' élu vers le manager.

Afin de contrecarrer ces érosions de la publicité² dans les services publics, le *NPM* est sérieusement remis en cause (Guenoun, Matyjasik, 2019) et des pratiques d'un *post-NPM* émergent (Christensen, 2012). Le post modernisme est un « sujet aux identités multiples, instables et en perpétuelle construction » (Allard-Poesi, Perret, 2002, p. 262). Une synthèse (Hajnal, Rosta, 2015) révèle à la fois une remise en cause des pratiques (De Vries, Nemec, 2013) et des propositions nouvelles. D'une part, apparaît un retour marqué à la centralisation (Christensen, Laegreid, 2008; Jun, 2009; Zafra-Gomez *et al.*, 2012), dont un rejet massif de l' agencification (Goldfinch, Wallis, 2010). D'autre part, on compose avec des dimensions nouvelles : collaborative (Christensen, Laegreid, 2008), culturelle et environnementale (Jun, 2009), éthique et citoyenne (Goldfinch, Wallis, 2010). Quelles places relatives pour le citoyen et l' élu dans cette configuration nouvelle ?

Il s'agit désormais pour la puissance publique d'intégrer les évolutions de la société et leurs interactions avec les politiques menées, pour davantage peser sur celles-ci : le citoyen et une participation citoyenne (Pasquier, Villeneuve, 2018) gagnent la décision publique (Jun, 2009; Christensen, 2012). Non seulement l' élu avait appris à composer avec les outils du manager, il doit désormais intégrer la vision du citoyen, qui devient « un agent public comme les autres » (Brandsen, Guenoun, 2019, p. 1). La littérature post-moderne oriente explicitement l' administration publique vers le citoyen et lui donne un rôle central en tant qu'individu : « une approche axée sur le citoyen est mentionnée comme les caractéristiques de base d' administration publique post-moderne » (Ozcan,

2. « Publicness ».

FIGURE 1

NPM et transfert du pouvoir du politique au manager

Principes <i>NPM</i> comme une recherche de « performance publique »	Application aux collectivités locales	Principales limites et critiques du <i>NPM</i>	Conséquence
Pettigrew (1997)	Huteau (2008)	Compatibilité avec les valeurs publiques (Amar, Berthier, 2007)	Affaiblissement du contrôle politique (Jun, 2009), rôle accru des consultants privés dans la gestion publique (Geledan, 2019)
Hood (1998)	Bezes (2009)	Questionnements sur l'éthique publique (Mongkol, 2011), (Van Haepere, 2012)	Les prérogatives et le pouvoir passent du politique au manager
Hernes (2005)	Le Gales (2012)	Fragmentation du secteur public par agencification (Van Haepere, 2012)	
		Remise en cause des pratiques <i>NPM</i> (De Vries, Nemec, 2013; Hakjnal, Rostna, 2015)	

Agca, 2010, p. 14). Par conséquent, une gouvernance post-moderne « exige naturellement la participation et le pluralisme au lieu de la souveraineté absolue de la bureaucratie, affaiblissant la structure hiérarchique stricte » (Ozcan, Agca, 2010, p. 22). Elle prend une dimension numérique avec une vaste digitalisation des processus (Dunleavy *et al.*, 2005) : l'émergence d'une e-gouvernance et la disparition du papier sont au centre de la gestion post-moderne des administrations et en deviennent une caractéristique forte (Ozcan, Agca, 2010).

Le développement de la gestion par projet n'est pas en soi en concept post-moderne, mais c'est un « concept recyclable dans la post modernité » (Auregan, Joffre, 2004, p. 4). Il permet de surcroît de lutter contre la siloisation, issue notamment de l'agencification du *NPM* (Christensen, 2012). « Le monde se construit [désormais] dans l'interaction et l'interdépendance, au travers de micro-comportements et de pratiques qui se définissent mutuellement » (Allard-Poesi, Perret, 2002, p. 259) : une conception « fragmentée » de la culture organisationnelle (Allard-Poesi, Perret, 2002) est proposée. Elle renvoie à la restructuration des appareils politiques et administratifs (Christensen, Laegreid, 2008). Elle invite vraisemblablement à davantage de collaborations entre managers, citoyens et exécutifs. Au final, dans les affaires publiques, l' élu ne devient qu'une partie prenante sur trois.

De même, « les politiques publiques font de plus en plus appel à des groupes divers [...], églises, associations, communautés locales » (Le Gales, 2012, p. 302) et la notion de « communauté » est de plus en plus considérée. Le *post-NPM* s'efforce d'intégrer une dimension culturelle (Zafra-Gomez, *et al.*, 2012), collaborative (Christensen, Laegreid, 2008) et les aspirations des différentes communautés (Jun, 2009). La parole des administrés pourrait être amplifiée par une structuration en sous-groupes aux intérêts similaires.

Enfin, les « problèmes soulevés par la société du risque, caractéristique du monde post-moderne, permettent de tester et de concrétiser les enjeux du gouvernement politique » (Padioleau, 1999, p. 111). C'est l'avènement de la gestion du risque : l'action publique post-moderne en deviendrait un gouvernement politique des risques. La figure n°2 synthétise les préceptes *post-NPM* et leurs conséquences en termes de transfert du pouvoir de l' élu vers le citoyen.

Après avoir parcouru les concepts de *NPM* et de *post-NPM*, nous abordons les questions de recherche dans une deuxième partie.

NPM et post-NPM : quelle communication pour quelle mise en œuvre ?

La mise en place du *NPM* ou du *post-NPM* ne doit pas être confondue avec sa communication. Nous proposons d'appréhender ces deux éléments. Beaucoup moins étudiée, la dimension communicationnelle est parfois pourtant indispensable à une implémentation complète. Ainsi, on ne pourra pas parler d'un

FIGURE 2

Post-NPM et transfert du pouvoir du politique au citoyen

Principaux préceptes <i>Post-NPM</i>	Mise en œuvre	Conséquence
Retour de la centralisation (Christensen, Laegreid, 2008 ; Jun, 2009 ; Zafra-Gomez <i>et al.</i> , 2012)	Participation citoyenne (Jun, 2009 ; Ozcan, Agca, 2010 ; Pasquier, Villeneuve, 2018)	Co-construction des politiques publiques (Pestoff, 2006) : le citoyen devient « un agent public comme les autres » (Brendsen, Guenoun, 2019)
Rejet de l'agencification (Goldfinch, Wallis, 2010)	Dimension numérique e-gouvernance (Dunleavy <i>et al.</i> , 2005)	↓
Dimension collaborative (Christensen, Laegreid, 2008)	Gestion par projet (Auregan, Joffre, 2004)	
Dimension culturelle et environnementale (Jun, 2009)	Restructuration des appareils politiques et administratifs (Christensen, Laegreid, 2008)	
Dimension éthique et citoyenne (Goldfinch, Wallis, 2010)	Notions de communautés (Jun, 2009 ; Le Gales, 2012), de cultures Zafra-Gomez, <i>et al.</i> , 2012) et de collaborations (Christensen, Laegreid, 2008)	Les prérogatives et le pouvoir passent du politique au citoyen

post-NPM abouti sans une véritable participation, outil d'une réelle interaction entre élus locaux et administrés.

Mise en œuvre du *NPM* et du *post-NPM* : scoring des sites Internet des métropoles européennes

Les réformes d'inspiration *NPM* dessinent en « un quart de siècle une sorte de nouveau paradigme global en matière d'administrations publiques [qui] semble s'être imposé à la surface de la planète » (Eymeri-Douzans, 2008, p. 15). Pourtant, la littérature décline des modèles de réforme, selon les pays et leurs contextes politiques, institutionnels, économiques (Ingraham, 1997), administratifs et culturels (Ferlie, 2015). Elle va jusqu'à la métaphore de l'acclimatation (Eymeri-Douzans, 2008), comme on a pu la pratiquer pour les plantes tropicales importées dans les serres des jardins des plantes en Europe. Le *NPM* deviendrait polymorphe, s'adaptant alors à chaque environnement.



À l'échelle territoriale, la mise en œuvre du *NPM* se déroule dans des contextes administratifs, juridiques et culturels plus ou moins favorables (Kuhlmann, 2010). Elle sera naturelle pour le Royaume-Uni, du fait d'un contexte très porteur pour l'idéologie : le libéralisme thatcherien, une tradition managériale à l'anglo-saxonne, des citoyens réceptifs à la qualité des services publics et aux privatisations, des fonctionnaires locaux familiers d'une culture des affaires (Pollitt, Bouckaert, 2017). Alors que dans les pays de tradition napoléonienne, comme la France et l'Italie, sont toujours constatés la prédominance d'une administration centralisée et l'existence d'un découpage territorial historiquement comparable à la France. En outre, les réformes convergent fortement : « renforcement du pouvoir des régions, création d'un statut particulier pour les métropoles, suppression des provinces ou des départements, intégration des communes entre elles, par la fusion ou le regroupement » (De Briant, 2014, p. 2); « réformer l'Etat, par la décentralisation territoriale et par la rationalisation de son fonctionnement [...], car la contrainte financière s'y exerce d'autant plus fortement que les deux pays sont endettés et que, [...] subsiste un « millefeuille » territorial dont il semble urgent de se défaire » (De Briant, 2014, p. 2). Si le processus décentralisateur français a bien créé un cadre propice à la mise en place du *NPM*, il ne l'a pas autoritairement imposé. En revanche, la réforme Bassanini³ a fourni en Italie, une multitude de règles formelles, définissant les instruments et les mesures, que les exécutifs locaux ont été contraints de mettre en place. Ainsi, la forme de l'application du *NPM* à l'échelon territorial n'a aucune raison d'être identique dans les trois pays européens et l'hypothèse d'une acclimatation est la plus probable (Eymeri-Douzans, 2008).

Face à cette diversité des contextes et l'évolution des pratiques managériales, un élément d'analyse fédérateur doit s'imposer. La question de la performance semble le dénominateur commun de la mouvance *NPM* et le moteur de ses caractéristiques : « la plupart des pays développés prennent la même voie [...], cette direction a impliqué le développement de la gestion de la performance » (Pollitt, Bouckaert, 2017, p. 9). Cette recherche de performance constitue précisément une critique du *NPM* et l'essence du *post-NPM*.

Par ailleurs, au niveau local, on relève l'apparition de nouvelles pratiques de management, parfois qualifiées de *post-NPM* avec des outils favorisant la

participation citoyenne, les innovations collaboratives (Bommert, 2010) ou encore la co-production de services publics (Pestoff, 2006). Valorisantes pour le politique, ce sont autant de pratiques, que devrait confirmer l'étude empirique dans les métropoles de tous les pays.

Le terrain d'étude est constitué par les grandes villes du Royaume-Uni, de France et d'Italie, présentes dans la base *Eurocities*⁴ (à l'exclusion des capitales, répondant à une logique propre et des effets de structure). Pour le Royaume-Uni, l'étude intègre 12 villes : Belfast, Brighton&Hove, Bristol, Cardiff, Edinburgh, Glasgow, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Sheffield et Sunderland. Pour la France, 11 villes figurent dans l'application : Angers, Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Nancy, Nice, Rennes, Saint-Etienne, Strasbourg et Toulouse. Pour l'Italie, nous intégrons 5 villes : Bologne, Gênes, Palerme, Turin, Venise.

Devant cette multiplicité et cette diversité de territoires administratifs, une base de comparaison s'impose. Or, le dénominateur commun de cette hétérogénéité est l'existence de territoires numériques : « le territoire est en train d'être [...] technologisé grâce aux réseaux et à la numérisation [...], donc dématérialisé » (Musso, 2008, p. 15). Le site Internet est aujourd'hui devenu le reflet du territoire administratif, au point que « l'engagement sur le web [soit devenu] une représentation des pratiques » (Deprez, Bertacchini, 2015, p. 226). Ainsi, considérer le territoire dans son acception numérique présente l'intérêt de l'homogénéisation de la collecte de données.

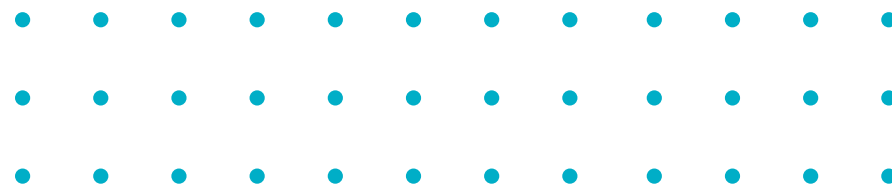
L'étude empirique débute par un recensement des pratiques de *NPM* et *post-NPM* sur les sites Internet des métropoles. Concernant le *NPM*, celles-ci se focalisent sur la dimension performance de la ville. Une grille de collecte des informations relatives à ces pratiques est construite. Ses items (détaillés dans la figure n° 1) ont été élaborés pour renvoyer efficacement aux cinq principes du *NPM* selon Hood (1998). Concernant le *post-NPM*, les pratiques sont nettement moins formalisées. Le choix a alors été d'identifier les tendances évocatrices des pratiques *post-NPM* au regard de la revue de la littérature (*cf. infra*), qui sont traduites en items (*cf. figure n° 3*).

4. Eurocities est un réseau de grandes villes européennes, créé en 1986 à l'initiative de 6 d'entre elles et comptant aujourd'hui plus de 140 membres, soit plus de 130 millions de citoyens, dans 39 pays du monde : www.eurocities.eu

3. Loi de 1990.

FIGURE 3
Items utilisés dans les moteurs de recherche des sites Internet

Principe n° 1 : Un management par les résultats utilisant des objectifs et des indicateurs	
Résultats	
Objectif	
Indicateur	
Principe n° 2 : Une évaluation des politiques publiques basée sur un système de mesures	
Évaluation	
Mesure	
Performance	
Principe n° 3 : La recherche d'une satisfaction client et un suivi de la qualité des services publics	
Satisfaction	
Qualité	
Client	
Principe n° 4 : Un certain assainissement des finances publiques par la mise en place d'une comptabilité analytique, qui n'exclut ni externalisations, ni privatisations de services publics	
Coûts (Au sens contrôle des coûts)	
Externalisation	
Privatisation	
Principe n° 5 : La sincérité des comptes publics, directement inspirés de la comptabilité générale et devenus objets d'une certification	
Comptes	
Certification	
Audit	
Post-NPM	
Projet (au sens gestion par projets)	
Communautés	
Risque	
Citoyen	
Participation	
Gouvernance Numérique	



Les items *NPM* et *post-NPM* sont saisis dans les moteurs de recherche des sites Internet des métropoles afin de déterminer s'ils renvoient à une information pertinente⁵ relative aux cinq principes fondamentaux de Hood (1998) ou aux concepts *post-NPM*. Les items sont traduits dans les trois langues pour la collecte sur les sites Internet. La présence d'une information pertinente sur le site Internet est révélatrice des pratiques *NPM* et *post-NPM* de la métropole.

Les données recueillies pour chaque ville sur l'ensemble de ces variables qualitatives font l'objet d'une analyse des correspondances multiples (ACM) et d'un *scoring*. L'ACM est une méthode factorielle adaptée aux données dans lesquelles des individus (les villes) sont décrits par un ensemble de variables qualitatives (les items clés du *NPM* et du *post-NPM*). L'ACM produit alors une représentation graphique : un nuage de points dans un espace factoriel, où les proximités entre les modalités des variables d'une part et les proximités entre les individus d'autre part peuvent être interprétées, pour caractériser aussi bien les groupes d'individus que les groupes de variables. Afin de disposer d'une vision synthétique des résultats par pays, un *scoring* est calculé sur chacun des items de la grille d'analyse. Il établit un pourcentage en rapportant le nombre de réponses pertinentes au nombre total de villes dans chaque pays. Ce pourcentage révèle ainsi le degré de mise en œuvre de chaque item.

Communication sur le *NPM* et le *post-NPM* : analyse textuelle des contenus des discours des métropoles européennes

La gouvernance locale implique désormais des parties prenantes parmi lesquelles le citoyen : il y tient une place centrale au travers de la participation. Cette participation impose l'exposé de l'action publique et par conséquent, une forte « pédagogie de l'action » (Mégard, 2012). La communication publique devient un outil central de la gouvernance, outil de l'interaction avec les citoyens (Martin, 2003). Gage de transparence, la communication territoriale découle directement d'une valeur publique fondamentale, de portée universelle : « le droit de demander compte à tout agent public de son administration » (Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, art. 15). Le suivi d'une performance publique impose en effet dans le cadre d'une gouvernance territoriale, de communiquer à la fois

5. Par exemple, nous testons si les items du *NPM* mènent à des évaluations de politiques publiques, des études de satisfaction clients, un suivi de la qualité des services publics, des calculs d'indicateurs et de coûts...



sur les actions menées et les moyens engagés (Pollitt, Bouckaert, 2017). Ainsi, elle devrait à la fois véhiculer les grands principes de gouvernance du *NPM* mais aussi du développement d'éléments relevant davantage d'un *post-NPM*.

Si les préceptes du *NPM* peuvent être imposés dans les territoires par le pouvoir central, au travers de vastes réformes, il n'en est rien pour la communication de l' élu local sur son action. En effet, si celle-ci est produite par des fonctionnaires territoriaux ou externalisée dans des agences de communication, ses contenus sont orientés et *in fine*, validés par les exécutifs locaux. Elle est le discours du politique, elle devient un outil au service du politique. « La communication des collectivités est par nature politique [...], c'est l'essence même de la démocratie » (Mégard, Deljarrie, 2009, p. 16). Cette communication traduit donc l'opinion profonde du politique face à cette nouvelle gestion publique. L'hypothèse d'une acclimatation du *NPM* fait douter de l'uniformité de la communication afférente : elle serait le résultat d'adaptations contextuelles, notamment des rapports qu'entretiennent élus et managers.

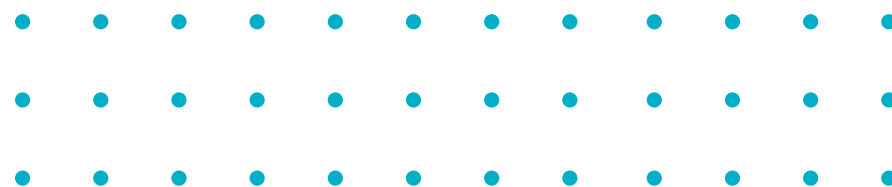
Pour le *post-NPM*, l'intérêt de la dualité mise en œuvre / communication est encore plus prégnant : vouloir prétendre à la participation sans réelle communication n'est pas tenable. L'application des principes *post-NPM* exige une valorisation de celle-ci auprès des administrés, pour ne pas dire une adhésion. Seule cette dernière permettra d'ouvrir une voie vers la co-construction des politiques publiques entre exécutifs et administrés. Toutefois, le *post-NPM* entraîne un transfert de pouvoir vers les citoyens, une atteinte à la démocratie représentative et un questionnement sur la place laissée à l' élu. Celui-ci va résister. Des expériences de participation citoyenne à l'échelle locale montrent que « les élus ne supportent pas qu'on vienne contester leur monopole de la légitimité démocratique » (Talpin, 2016, p. 9). La résistance va s'opérer par le biais de son outil politique, la communication. En effet, la participation suppose la détention d'informations. Or, « l'information rendue officiellement disponible pour les citoyens n'est guère formatée pour favoriser leur insertion [...] dans le débat démocratique » (Thomas, 2003, p. 148). Si la communication s'avère effectivement être l'outil de résilience de l' élu, elle devrait au contraire, demeurer limitée, alors que la nature valorisante du *post-NPM* pouvait laisser penser à une communication massive.

Pour répondre à ces questionnements, une analyse des contenus de la communication des métropoles est nécessaire. L'étude empirique est donc enrichie par une analyse textuelle automatisée des discours, par le logiciel Alceste⁶. Le texte étudié (appelé « corpus ») est découpé par ce logiciel en une suite de segments (les Unités de Contexte Élémentaires ou UCE). Dans ces segments, on observe la distribution des mots (Reinert, 2007). Ainsi, cette analyse textuelle s'appuie sur une « déstructuration » du corpus (Gavard-Perret, *et al.*, 2008). Cette méthode est issue de l'analyse factorielle des correspondances et repose une classification descendante hiérarchique des UCE. L'objectif est de repérer la répétition des mots détectés dans les UCE et la proximité de certains mots les uns par rapport aux autres, cette proximité étant appelée « cooccurrence ». Le logiciel procède alors à la décomposition du corpus en différentes classes en maximisant les oppositions, c'est-à-dire en termes techniques, les *Khi-2* des marges. À l'issue du traitement, le corpus est ainsi rangé en différentes classes. À partir des mots qu'elles contiennent, les classes peuvent alors être caractérisées par le chercheur, à la fois sur le fond (les thématiques repérées) et la forme (les mots identifiés).

Trois corpus (villes Royaume-Uni, villes France et villes Italie) sont constitués à partir des documents collectés sur leurs sites Internet. Les corpus sont ici constitués par les documents financiers (2016 et 2017) collectés sur les sites Internet de ces villes en février et septembre 2017 (*Débat d'Orientation Budgétaire et rapport sur le Budget Primitif*), des documents équivalents pour les villes du Royaume-Uni (*Budget Proposals, Annual Governance Statement, Corporate Strategy Report, Financial Report*) et les villes italiennes (*Piano dettagliato degli Obiettivi, Documento di Programmazione, Bilancio di Previsione*).

Les analyses successives sur les mises en œuvre de gestion et la communication afférente sont confrontées, pour examiner l'écart éventuel entre l'action et le discours. Plutôt considérée comme outil de management, la notion de découplage (Meyer, Rowan, 1977) est une forme de déconnexion volontaire entre structures formelles et pratiques de gouvernance. Elle pourrait être appliquée en l'espèce à une déconnexion entre discours et pratiques sur les *NPM* et *post-NPM*. Nous y retrouverions une sorte d'hypocrisie, non pas de l'organisation et du dirigeant au sens de Brunsson (1993), mais de l' élu local ici. Des stratégies communicationnelles partielles et limitées constituent-elles une forme de résistance du politique pour la préservation de son pouvoir ?

6. Analyse des Lexèmes Cooccurents dans un Ensemble de Segments de Texte.



Aussi, la démarche de recherche est construite comme suit :

- D'abord, un état des lieux des pratiques effectivement mises en œuvre dans les métropoles européennes est établi. Il s'orienterait vers une acclimatation du *NPM* selon les pays et *a priori*, une diffusion très large des idées *post-NPM*.
- Ensuite, une analyse des discours est menée. Elle refléterait l'adaptation contextuelle du *NPM*, mais aussi et surtout, l'utilisation par l'élus de la communication comme l'outil de sa résilience.
- Enfin, un rapprochement entre pratiques et communications est réalisé, révélant le découplage entre action et discours.

Après l'exposé des questions de recherche, nous présentons et discutons les résultats dans une troisième partie.

Mise en œuvre acclimatée du *NPM* et stratégie de communication limitée sur le *post-NPM*

Un état des lieux des mises en œuvre du *NPM* puis du *post-NPM* est conduit pour les villes britanniques, françaises et italiennes. Celui-ci est ensuite rapproché des stratégies de communication des exécutifs locaux. L'écart constaté entre pratiques managériales et discours est discuté : il apparaît comme un outil de résistance, source de résilience pour l'élus.

Mise en œuvre du *NPM* et du *post-NPM* : résultats

Pour apprécier la présence du *New Public Management* dans les finances locales européennes, nous avons opté pour les cinq grands principes de Hood (1998) comme le cadre de référence de cette nouvelle gestion publique. Les moteurs de recherche sont interrogés pour juger de la pertinence à laquelle les items renvoient : des exemples de contenus figurent en annexe n° 1. Les résultats de cette collecte font tout d'abord l'objet d'une ACM.

Tout d'abord, au sein de l'Analyse des Correspondances Multiples (cf. annexes n° 2 et n° 3), les villes britanniques affichent une grande proximité. Celle-ci révèle clairement la présence des pratiques caractéristiques de tous les principes recherchés, sans exception :

- Objectif, indicateur;
- *Mesure, évaluation, performance*;

- *Satisfaction, client, qualité*;
- *Privatisation, externalisation, coûts*;
- *Certification, audit, comptes*.

Au Royaume-Uni, les sites Internet des villes renvoient systématiquement à des contenus qui traduisent des pratiques caractéristiques d'un *NPM* abouti.

Concernant les métropoles françaises, une certaine dispersion des individus est constatée. L'essentiel d'entre eux (Angers, Lyon, Toulouse, Saint-Etienne, Grenoble, Rennes) se trouve dans une zone caractéristique des mots : *indicateur, résultat, évaluation, performance, coûts*. En revanche, les termes comme : *mesure, satisfaction, client, privatisation, externalisation, certification, audit, compte* sont absents des sites de certaines métropoles. Le *NPM* apparaît dans une application assez diffuse et très partielle dans les métropoles françaises.

Il existe enfin une très grande proximité des villes italiennes entre elles, toutes présentes dans la zone correspondant aux mots caractéristiques de tous les principes de Hood (1998). Nous retrouvons les items : *objectif, indicateur; mesure, évaluation, performance; satisfaction, client, qualité; privatisation, externalisation, coûts; certification, audit, comptes*. Il s'agit donc d'une implémentation très aboutie du *NPM* dans les villes italiennes, comme c'est le cas dans les villes britanniques.

Afin de compléter et synthétiser cette première analyse, un *scoring* des pratiques *NPM* révélées sur les sites Internet a été établi (figure n° 4).

Pour 10 items sur 15, 100 % des villes britanniques voient leur moteur de recherche mener à une information pertinente. Pour les villes italiennes, ces scores de 100 % sont affichés pour l'ensemble des items. Confirmant l'ACM, ces résultats attestent que les pratiques du *NPM* sont très largement mises en œuvre dans ces deux pays. Les scores des métropoles françaises sont en revanche, plus contrastés : ils atteignent les 100 % uniquement pour les items « objectif » et « qualité »; ils sont nuls pour les items « privatisation » et « certification », révélant que ces usages n'existent pas (encore ?) en France.

La figure n° 5 dresse différents constats et interprétations. En définitive, les résultats présentés par le Royaume-Uni étaient assez attendus : laisser faire les exécutifs locaux dans un environnement anglo-saxon très porteur mène à un *NPM* abouti dans les pratiques managériales. Dans les pays post - napoléoniens,

FIGURE 4
Présence (en %) des pratiques du *NPM* sur les sites Internet des métropoles

	Royaume-Uni	France	Italie
Résultats	66,67	72,73	100,00
Objectif	100,00	100,00	100,00
Indicateur	100,00	72,73	100,00
Évaluation	100,00	90,91	100,00
Mesure	100,00	63,64	100,00
Performance	100,00	72,73	100,00
Satisfaction	100,00	63,64	100,00
Qualité	100,00	100,00	100,00
Client	100,00	63,64	100,00
Coûts	100,00	72,73	100,00
Externalisation	66,67	18,18	80,00
Privatisation	8,33	0,00	80,00
Comptes	100,00	63,64	100,00
Certification	33,33	0,00	100,00
Audit	91,67	36,36	100,00

FIGURE 5
Mise en œuvre du *NPM* selon les pays

Pays	Mise en œuvre du <i>NPM</i>	
	Contexte	Résultat
Royaume-Uni	- Favorable - Laisser-faire	- Implémentation très importante
France	- Défavorable - Laisser-faire	- Implémentation partielle - Acclimatation
Italie	- Défavorable - Imposé	- Implémentation très importante

au contexte beaucoup moins propice, les expériences sont diverses : la France a très peu contraint ses collectivités décentralisées, qui se sont satisfaites d'une implémentation limitée; l'Italie à l'inverse a choisi d'imposer les principes *NPM* dans ses territoires, où leur application est au final observée en totalité. Ces résultats sont conformes aux pratiques observées (Huron, Spindler, 2019).

Dans des cultures spontanément peu enclines à l'idéologie *NPM*, imposer par la contrainte fonctionne. En revanche, une moindre autorité du pouvoir central en la matière conduirait bel et bien à une acclimatation du *NPM* selon les pays (Eymeri-Douzans, 2008). Ainsi, le *NPM* s'adapte effectivement aux environnements culturel et réglementaire.

L'application des préceptes du *post-NPM* dans les métropoles européennes apparaît quant à elle, large et massive, au regard du scoring établi (cf. figure n° 6).

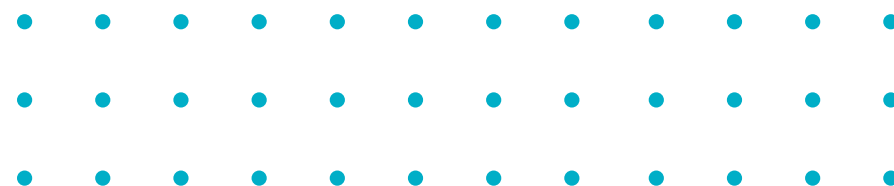
Les villes italiennes, sans exception, couvrent l'intégralité des thématiques recherchées. Au-delà, les notions de « projet » et de « citoyen » apparaissent systématiquement dans les métropoles des trois pays. Celles de « risque » et de « communauté » sont très largement rencontrées. Seules « participation » et « gouvernance numérique » sont un peu plus en retrait au Royaume-Uni. Comme attendu, les pratiques *post-NPM* se sont donc très largement diffusées dans les métropoles.

FIGURE 6
Présence (en %) des pratiques du *post-NPM* sur les sites Internet des métropoles

	RU	France	Italie
Projet	100%	100%	100%
Risque	92%	100%	100%
Communauté	92%	73%	100%
Citoyen	100%	100%	100%
Participation	66%	91%	100%
Gouvernance numérique	58%	73%	100%

Communication sur le *NPM* et le *post-NPM* : résultats

Plus ou moins contrainte par l'État central, la mise en œuvre du *NPM* et du *post-NPM* dans les territoires échappe souvent, à l'exécutif local. Inversement, ce dernier décide de sa stratégie de communication et des contenus, qui traduiront notamment sa position sur ces formes de management. Nous posons la question de l'existence d'une communication sur un management d'inspiration *NPM* ou



post-NPM dans les métropoles européennes. Lorsqu'elle existe, cette communication reflète-t-elle bien les pratiques à l'œuvre ?

Nous avons mené trois analyses textuelles, dont les résultats bruts sont présentés en annexes 4, 5 et 6. L'annexe 7 expose des *verbatim*, à titre d'illustration. La figure n° 7 synthétise les mots significativement révélés.

FIGURE 7
Mots significativement révélés par l'analyse textuelle

Concepts	Pays	Royaume-Uni	France	Italie
NPM principe 1		report/reported, gap	objectif	obiettivo, strumento
NPM principe 2		valuation, performant	évaluation	misura
NPM principe 3		customer	qualité	
NPM principe 4		monitoring		
		partnership, partner		
NPM principe 5		accounting, account		
Post-NPM		community/communities, people, risk	citoyen	progetto, comunità

L'analyse textuelle menée révèle la présence significative dans les discours des villes italiennes, des termes évocateurs des principes n° 1 « management par les résultats » avec les mots *obiettivo* (*objectif*), *strumento* (*instrument*⁹), et n° 2 « évaluation des politiques publiques » avec *misura* (*mesure*). Ces deux premiers principes sont également présents dans les discours des villes françaises avec les mots *objectif* et *évaluation*⁸. S'y ajoute et d'une façon partielle, le principe n° 3 « recherche d'une satisfaction client » avec le mot *qualité*.

7. Verbatim : « La planification stratégique est considérée comme un instrument permettant de remplir la fonction de promotion et de coordination du développement économique et social » (Genova, *Documento di programmazione* 2016/18)

8. Verbatim : « La Direction Enfance Loisir conduit des protocoles d'évaluation auprès des publics et des professionnels dans le cadre d'une démarche qualité spécifique à chaque formule d'accueil » (Toulouse, Présentation BP 2017).

Enfin, concernant les villes britanniques, les trois premiers principes existent dans les discours avec les mots *report* (*rapport*), *gap* (*écart*), *valuation* (*évaluation*), *performant* (*performant*), *customer* (*client*⁹), mais avec en sus, les deux derniers principes, n° 4 « assainissement des finances publiques » avec *monitoring* (*contrôler*), *partnership* (*partenariat*¹⁰) et n° 5 « sincérité des comptes publics » avec *accounting* (*comptabilité*). En définitive, dans les pays de tradition napoléonienne comme l'Italie et la France, le discours existe sur le *NPM* mais reste cantonné aux premiers principes (n° 1, 2 et 3 partiellement), alors que les villes britanniques valorisent la totalité des principes.

L'analyse textuelle conduite sur la terminologie du *post-NPM* conclut à une faible présence des thématiques dans les discours : l'humain à travers *people*, ou *citoyen* est significativement présent au Royaume-Uni et en France; la notion de communauté existe dans les villes britanniques (*communities*¹¹) et italiennes (*comunità*), celle de projet (*progetto*¹²) dans les villes italiennes. Enfin, le risque est révélé de manière significative dans les discours des villes britanniques (*risk*).

Aux deux extrêmes du spectre, les villes britanniques communiquent abondamment sur le *NPM*, en cohérence avec une implémentation aboutie, alors que les villes françaises font à la fois preuve de discrétion dans leur discours et exercent un *NPM* finalement assez limité. Les métropoles italiennes interpellent davantage : leur très partielle communication en matière de *NPM* contraste avec une mise en œuvre massive. La figure n° 8 synthétise ces résultats.

Sur les aspects *post-NPM*, la recherche montre une communication très limitée dans les trois pays, malgré des thématiques humanistes ou participatives aisément valorisables par les exécutifs locaux.

9. Verbatim : « Nous veillerons à ce que les services soient efficaces et rentables en mettant le client au premier plan [...] en travaillant avec des partenaires pour améliorer la qualité du service », (Liverpool, *Medium Term Financial Strategy* 2019/20).

10. Verbatim : « Il fournira une orientation claire et un objectif commun ainsi qu'un soutien à la mise en œuvre par la formulation d'une stratégie basée sur le partenariat et des dispositions pertinentes de gestion des performances au sein du conseil jusqu'à l'action et aux résultats concrets » (Sheffield, *Medium Term Financial Strategy* 2016/18).

11. Verbatim : « Les exemples cités dans le cadre du programme de réduction de la pauvreté comprennent Communities First, Families First, Flying Start et Supporting People » (Cardiff, *Budget Strategy* 2017/18).

12. Verbatim : « C'est avant tout un projet de territoire unitaire et partagé capable de représenter et de gérer l'aire métropolitaine et d'introduire des innovations dans les processus de décision et de renforcer le sentiment d'appartenance » (Genova, *Documento di programmazione* 2016/18).

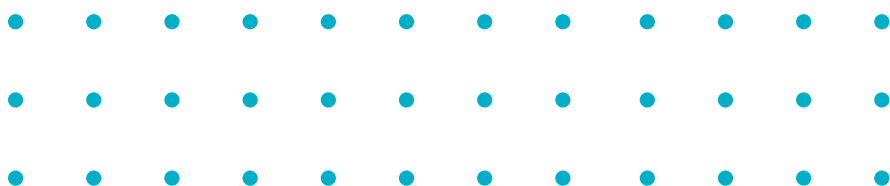


FIGURE 8
NPM et post-NPM : mise en œuvre et communication

Préceptes	Pays	Mise en œuvre	Communication
NPM	RU	Très importante	Développée
	France	Partielle	Limitée
	Italie	Très importante	Limitée
Post-NPM	RU	Très importante	Limitée
	France	Très importante	Limitée
	Italie	Totale	Limitée

La communication, outil de résistance et source de la résilience de l' élu

Instaurée par un contexte culturel propice (Royaume-Uni) ou par l'autorité du pouvoir central (Italie), l'idéologie *NPM* a largement contribué au transfert de compétences, de l'exécutif local vers les managers. La littérature enseigne qu'une dichotomie très claire existe dans les administrations anglo-saxonnes, entre les prérogatives des managers territoriaux et des politiques, alors que fonctionnaires et élus collaborent plus systématiquement dans les collectivités locales en France (Huron, 1998), comme si les politiques français s'effaçaient moins devant les managers que les politiques britanniques.

En revanche, le *post-NPM* a besoin de communication pour exister : la participation citoyenne doit se jouer au travers d'échanges avec les administrés. L'absence d'une communication pleine et entière est ici lourde de conséquences : elle freine la mise en place de ce *post-NPM*, alors que la communication publique (Thomas, 2003) devrait être une innovation dans les modes de gouvernance et l'outil d'une interaction avec les citoyens (Martin, 2003).

Ainsi, la mise en œuvre du *NPM* puis de la participation *post-NPM* pourraient à terme, voir la démocratie participative se substituer à la démocratie représentative et l' élu remplacé par un binôme manager – citoyen.

Les stratégies de communication du politique deviennent un outil de lutte contre un transfert de pouvoir. Il s'agit en l'espèce, d'une absence délibérée de

communication, signe d'un découplage volontaire (Meyer, Rowan, 1977) entre pratiques et discours. L' élu fait preuve d'une résistance (Talpin, 2016) contre un transfert de pouvoir vers le citoyen. En ce sens, c'est l'expression d'une résilience, comme l'adaptation aux injonctions de la société vers davantage de participation (cf. figure n° 9).

Les quelques éléments de participation ou de gouvernance numériques constatés dans la communication n'attestent pour l'instant que d'une démocratie de proximité, où « les participants sont considérés comme de simples porteurs des doléances » (Bastien, 2014, p. 47), plutôt que d'une démocratie participative effective.

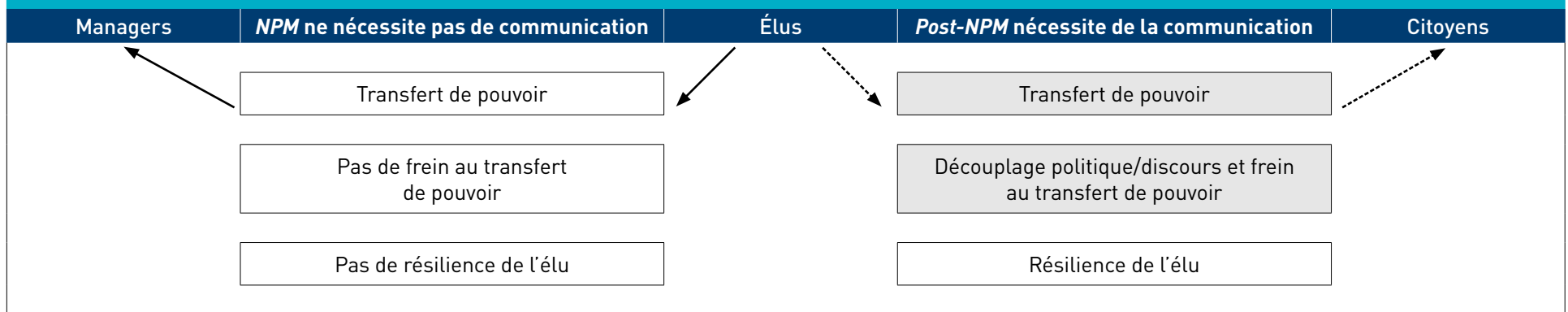
A travers une analyse comparative Royaume-Uni / France / Italie, nous avons conclu à un large spectre de pratiques d'implémentation du *NPM* et de discours afférents, malgré l'universalité d'une contrainte financière toujours plus prégnante et le développement international de cette nouvelle gestion publique locale.

Aux contours non strictement bornés, les idées *post-NPM* semblent plus uniformément appliquées en Europe, alors que leur valorisation au sein de leur communication territoriale dénote par sa discrétion. Une telle posture interroge également le sens d'une démocratie représentative (Coleman, 2011). Plus largement encore, l'idéologie postmoderne pourrait invalider le schéma classique de citoyens électeurs, de politiques décideurs et de fonctionnaires gestionnaires. Faisant corps avec cette société postmoderne, l' élu pourrait contribuer à disperser la puissance publique (Thuot, 1994). *De facto*, pour bloquer le processus à l'œuvre, il ne pratique pas toute la communication territoriale nécessaire pour une participation citoyenne véritable. Nous faisons le constat d'une démocratie de proximité, au sein de laquelle les administrés sont certes écoutés, mais non systématiquement associés dans une co-production de services publics.

L' élu témoigne en l'espèce de sa capacité de résilience face aux assauts répétés contre son pouvoir politique. La prochaine bataille pourrait se jouer au sein de la *Smart City*, « ville durable, résiliente, autosuffisante, ingénieuse, connectée, ouverte, collaborative, participative » (Emmerich, 2014, p. 5), avenir de la métropole européenne et synthèse des territoires administratif et numérique. La digitalisation des services publics conduirait directement à une production d'informations par le citoyen-usager pour le manager territorial, alors à même de prendre des décisions de gestion, excluant le politique du processus. La résilience de l' élu local devrait s'en trouver de nouveau mise à rude épreuve.



FIGURE 9
NPM et post-NPM : transferts de pouvoir, résistance et résilience



Bibliographie

- ALLARD-POESI, Florence; PERRET Véronique (2002). « Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? », in *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Nathalie Mourgues & alii (Dir), Chapitre 10, EMS, p. 255-291.
Google Scholar
- AMAR, Anne; BERTHIER, Ludovic (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites. », *Gestion et Management Public*, Vol. 5, p. 1-14.
Google Scholar
- AUREGAN, Pascal; JOFFRE, Patrick (2004). « Faire face à la profusion des projets dans les organisations ! », *Management & Avenir*, Vol. 2 (2), p. 97-117.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.002.0097>
- BASTIEN, Pierre-Ange (2014). *Communication financière et participation citoyenne*, Dictus Publishing, Politique et Démocratie, Saarbrücken.
Google Scholar
- BEZES, Philippe (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, Le Lien Social, Paris.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/puf.bezes.2009.01>

- BEZES, Philippe; JEANNOT, Gilles (2019). « Variété des transformations des bureaucraties européennes : une lecture par les instruments de gestion », in *En finir avec le New Public Management*, Nicolas MATYJASIK, Marcel GUENOUN (Dir.), Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, Paris, p. 47-76.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/books.igpde.5807>
- BOBBIO, Luigi (2005), "Italy: after the storm", in *Comparing local governance*, Palgrave, p. 29-46.
Google Scholar
- BOMMERT, Ben (2010). "Collaborative Innovation in the Public Sector", *International Public Management Review*, Vol. 11 (1), p. 15-33.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9781316105337.006>
- BRENDSEN, Taco; GUENOUN, Marcel (2019). « Le citoyen un agent public comme les autres ? Espoirs et enjeux de la coproduction des services publics. », in *En finir avec le New Public Management*, Nicolas Matyjasik, Marcel Guenoun (Dir.), Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, Paris, p. 145-160.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/books.igpde.5838>
- BRUNNISON, Nils (1993). "The necessary hypocrisy", *The International Executive*, Vol.35 (1), p. 1-9
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/tie.5060350102>



CHRISTENSEN, Tom; LAEGREID, Per (2008). "NPM and beyond: Structure, Culture and Demography", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 74 (1), p. 7-23.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0020852307085730>

CHRISTENSEN, Tom (2012). "Post-NPM and changing public governance", *Meiji Journal of Political Science and Economics*, Vol.1 (1), p. 1-11.
Google Scholar

COLEMAN, Stephen (2011). "Representative and Mediated Politics: Representing, Representative I an Age of Irony", in *Political Communication in Post Modern Democracy*, Brants Kees. and Voltner Katrin, Palgrave Macmillan, New York.
Google Scholar https://doi.org/10.1057/9780230294783_3

DEPREZ, Paul; BERTACCHINI, Yann (2015). « L'usage du web par l'administration publique : un enjeu de positionnement sur les pratiques des internautes », *Communication & Organisation*, Vol. 47, p. 217-233.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/communicationorganisation.4969>

DE BRIANT, Vincent (2014). « Réforme territoriale : la méthode italienne », *Constructif*, N° 39, novembre, p. 1-3.
Google Scholar

DE VRIES, Michiel; NEMEC, Juraj (2013). "Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26 (1), p. 4-16.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/09513551311293408>

DRON, Dominique (2013). « La résilience : un objectif et un outil de politique publique, son apparition en France et quelques perspectives », *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, Vol. 4 (72), p. 12-16.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/re.072.0012>

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS Helen; BASTOW Simon; TINKLER Jane (2005). "New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16 (3), p. 467-494.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mui057>

DURAN, Patrice; THOENIG, Jean-Claude (1996). « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue Française de Science Politique*, Vol. 46 (4), p. 580-623.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/rfsp.1996.395082>

EMMERICH, Sarah (2014). *La smart city en 10 questions*, Bresson, Territorial Editions.
Google Scholar

EYMERI-DOUZANS, Jean-Michel (2008). « Les réformes administratives en Europe : logiques managériales globales, acclimations locales », *Pyramides*, Vol. 15, p. 1-15.
Google Scholar

FERLIE, Ewan; ONGARO, Edoardo (2015). *Strategic management in public services organizations. Concept, schools and contemporary issues*, Routledge, New York.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9780203736432>

GAVARD-PERRET, Marie-Laure; GOTTELAND, David; HAON, Christophe; JOLIBERT, Alain (2008). *Méthodologie de la recherche*, Pearson Éducation, Paris.
Google Scholar

GELEDAN, Fabien (2019). « Les cabinets de conseils dans la révision générale des politiques publiques », in *En finir avec le New Public Management*, Nicolas Matyjasik, Marcel Guenoun (Dir.), Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, Paris, p. 77-83.
Google Scholar <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5814>

GOLDFINCH, Shaun; WALLIS, Joe (2010). "Two myths of convergence in public management reform", *Public Administration*, Vol. 88 (4), p. 1099-1115.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01848.x>

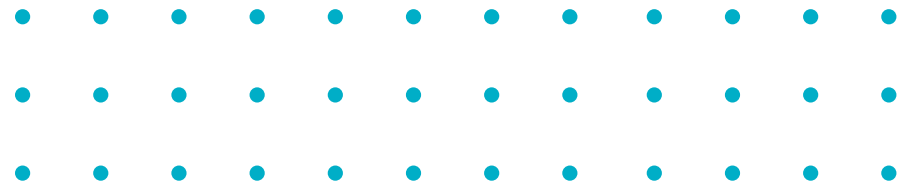
GUENOUN, Marcel; MATYJASIK, Nicolas (2019). « Le fin de l'histoire du NPM ? », in *En finir avec le New Public Management*, Nicolas Matyjasik, Marcel Guenoun (Dir.), Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, Paris, p. 1-26.
Google Scholar <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5790>

HERNES, Thierry (2005). « Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71 (1), p. 5-18.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/risa.711.0005>

HAJNAL, Gyorgy; ROSTA Miklos, (2015). "NPM and post-NPM in the view of European administrative elites: towards understanding the relationship of public management reform doctrines", IRSPM Annual Conference, 30 March-1 April, Birmingham.
Google Scholar

HOOD, Christopher (1998). *The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management*, Oxford University Press, Oxford.,
Google Scholar <https://doi.org/10.1093/0198297653.001.0001>

HURON, David (1998). « Le management public local au regard de la spécificité territoriale française. », *14^{èmes} journées nationales des IAE*, Presses académiques de l'Ouest, Vol. 4, p. 543-558.
Google Scholar



- HURON, David; SPINDLER, Jacques (2019). *Management et finances publiques : les marqueurs du New Public Management*, L'Harmattan, Paris.
Google Scholar
- HUTEAU, Serge (2008). *La nouvelle gestion publique locale. LOLF et collectivités territoriales*, Éditions Le Moniteur, Paris.
Google Scholar
- INGRAHAM, Patricia W. (1997). "Play it again, Sam; it's still not right: searching for rights notes in administrative reform", *Public Administration Review*, Vol. 57 (4), p. 325-331.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/977315>
- JUN, Jong S., (2009), "The Limits of Post-New Public Management and Beyond", *Public Administration Review*, Vol. 69 (1), p. 161-165.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01960.x>
- KUHLMANN, Sabine (2010). "New Public Management for the 'classical continental European administration': modernization at the local level in Germany, France and Italy", *Public Administration*, Vol. 88 (4), p. 1116-1130.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01869.x>
- LE GALES, Patrick (2012). *Le retour des villes européennes*, Les Presses de Sciences Po., Paris.
Google Scholar
- MANCIAUX, Michel (2001). « La résilience. Un regard qui fait vivre », *Études*, 2001/10 (Tome 395), p. 321-330.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/etu.954.0321>
- MARTIN, Steve (2003). "Engaging with citizens and other stakeholders", in Bovaird Tony et Löffler Elke, *Public Management and Governance*, Routledge, London.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4324/9780203884096>
- MÉGARD, Dominique (2012). *La communication publique et territoriale*, Dunod, Paris.
Google Scholar
- MÉGARD Dominique; DELJARRIE, Bernard (2009). *La communication des collectivités locales*, Lextenso Éditions, 2^{ème} édition, Paris.
Google Scholar
- MEYER, John W.; ROWAN Brian (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), p. 340-363.
Google Scholar <https://doi.org/10.1086/226550>
- MICHEL-CLUPOT, Muriel; ROUOT, Serge (2015). « Valeurs publiques et détournement d'usage du rating des collectivités locales », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 81(2), p. 319-40.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/risa.812.0319>
- MONGKOL, Kulachet (2011). "The critical review of new public management model and its criticisms.", *Research Journal of Business Management*, Vol. 5 (1), p. 35-43.
Google Scholar <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.35.43>
- MUSSO, Pierre (2008). « Critique de la notion de territoires numériques », *Quaderni*, N° 66, p. 15-29.
Google Scholar
- OFFERLÉ, Michel (2006). « Périmètres du politique et coproduction de la radicalité à la fin du 19^e siècle », in *La démocratie aux extrêmes*, Annie Collovald, Brigitte Gaiti (dir.), Paris, La Dispute, p. 247-268.
Google Scholar
- OZCAN, Kerim; AGCA, Veysel (2010). "Traces of Postmodernism in the New Public Management Paradigm", *TODA\DJES Review of Public Administration*, Vol. 4 (3), p. 1-31.
Google Scholar
- PADIOLEAU, Jean-Gustave (1999). « L'action publique post-moderne : le gouvernement politique des risques », *Politiques et Management Public*, Vol. 17 (4), p. 851-27.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/pomap.1999.2253>
- PADOVANI, Emanuele; DU BOYS, Céline; MONTI, Alice (2017). "Vulnerability factors shaping municipal resilience throughout the global financial crisis: comparing Italy and France", EGPA Annual Conference, 30 August – 1st September – Milano, Italy.
Google Scholar
- PASQUIER, Martial; VILLENEUVE, Jean-Patrick (2018). *Marketing management and communications in the public sector*, Routledge, second edition, New York.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9781315622309>
- PESTOFF, Victor (2006). "Citizens and coproduction of welfare services", *Public Management Review*, Vol. 8 (4), p. 503-519.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/14719030601022882>
- PETTIGREW, Andrew (1997). « Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », *Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 113-120.
Google Scholar



POLLITT, Christopher; BOUCKAERT Geert (2017). *Public management reform: A comparative analysis – into the age of austerity*, fourth edition, Oxford University Press.

Google Scholar

PUPION, Pierre-Charles (2017). « L'esprit du NPM et les organisations publiques », *Gestion et Management Public*, Vol. 5 (1), p. 1-3.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/gmp.051.0001>

REINERT, Max (2007). *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Colombelles, EMS.

Google Scholar

TALPIN, Julien (2016), « Une répression à bas bruit. Comment les élus étouffent les mobilisations dans les quartiers populaires », *Métropolitiques*, 22 février, p. 1-10.

Google Scholar

THOMAS, Olivier (2003). « Gouvernement des villes et démocratie participative : quelles antinomies ? », *Pouvoirs*, 2003/1, N° 104, p. 143-158.

Google Scholar <https://doi.org/10.3917/pouv.104.0143>

THUOT, Jean-François (1994). « Déclin de l'État et formes postmodernes de la démocratie », *Revue québécoise de science politique*, N° 26, p. 75-102.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/040354ar>

TURNER, Mark (2002). "Choosing items from the menu: new public management in South East Asia", *International Journal of Public Administration*, N° 25, p. 1493-1512.

Google Scholar <https://doi.org/10.1081/PAD-120014258>

UGHETTO, Pascal (2006). « La performance publique entre l'économie et le politique. Le cas des musées », *Politiques et Management Public*, Vol. 24 (1), p. 5578.

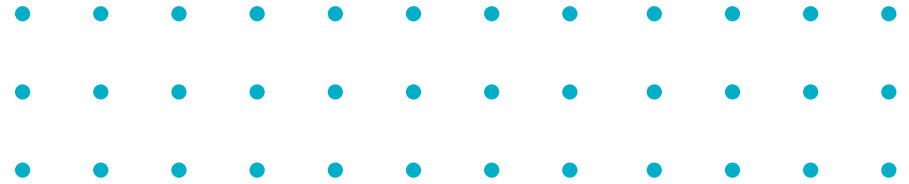
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3406/pomap.2006.2310>

VAN HAEPEREN, Béatrice (2012). « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI (2), p. 83-89.

Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>

ZAFRA-GOMEZ, Jose-Luis; BOLIVAR, Manuel; MUOZ, Laura, (2012). "Contrasting New Public Management (NPM) Versus Post-NPM Through Financial Performance: A Cross-Sectional Analysis of Spanish Local Governments", *Administration & Society*, Vol. 45 (6), p. 710-747.,

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0095399711433696>



ANNEXE 1

Exemples de contenus obtenus *via* les moteurs de recherche des sites Internet

Grenoble – Alpes – Métropole

L'item «objectif» renvoie à l'observatoire de l'habitat et à sa gestion par objectifs;

L'item «indicateur» renvoie à la politique de l'eau;

Les items «évaluation» et «résultats» renvoient au programme d'évaluation des politiques publiques.

Grand Lyon

L'item «résultat» renvoie aux résultats de la politique de développement durable;

L'item «performance» renvoie aux archives de l'évaluation et de la performance;

Les items «coût» et «indicateur» renvoient au plan stratégique de gestion des déchets.

Grand Nancy

L'item «évaluation» renvoie à la procédure d'évaluation du contrat de ville;

L'item «performance» renvoie à la performance du service de transport public;

L'item «coût» renvoie au contrôle des coûts dans les marchés publics et au projet du futur tramway.

Eurométropole de Strasbourg

L'item «objectif» renvoie à la politique d'amélioration du parc de véhicules;

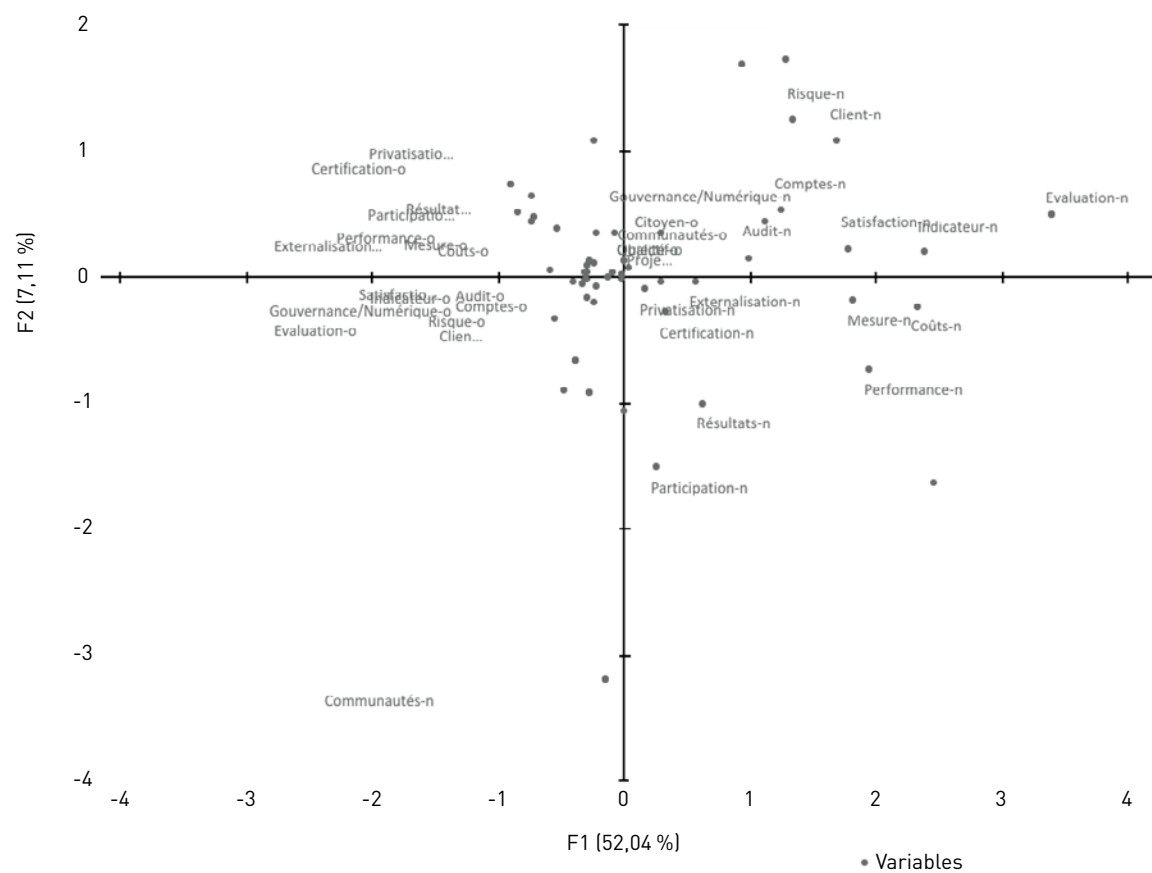
L'item «mesure» renvoie à la réglementation des nuisances sonores;

L'item «qualité» renvoie à la charte de qualité de l'accueil des enfants en crèche.



ANNEXE 2

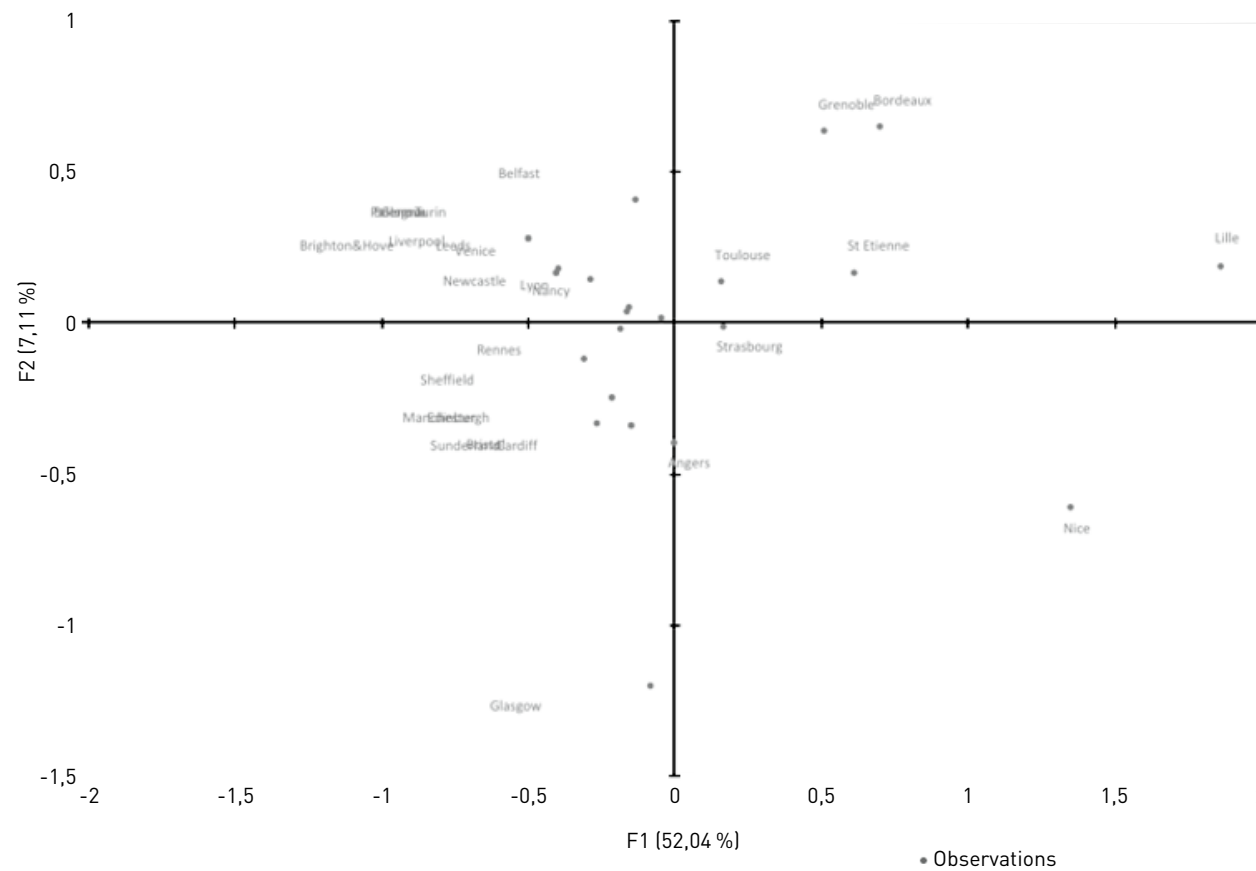
ACM des pratiques *NPM* et *post-NPM* : représentation factorielle des variables Graphique symétrique des variables (axes F1 et F2 : 59,16%)

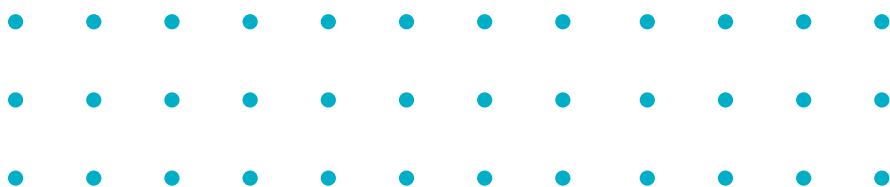




ANNEXE 3

ACM des pratiques *NPM* et *post-NPM* : représentation factorielle des individus Graphique symétrique des variables (axes F1 et F2 : 59,16 %)

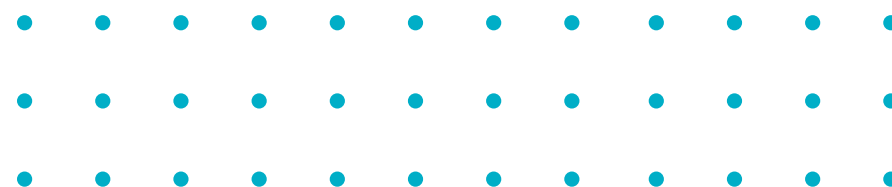




ANNEXE 4

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes britanniques

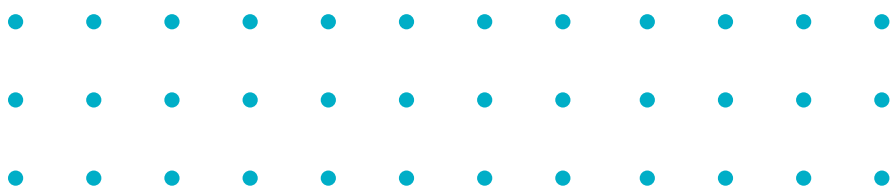
Classe 1			Classe 2			Classe 3			Classe 4			Classe 5		
Mots Présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
asset	729	292	manage	287	252	people	917	515	budget	1040	778	government	832	416
statem	645	240	delivery	287	185	we	825	621	report	490	231	grant	824	385
expenditure	468	188	portfolio	223	93	our	394	361	medium	324	114	rate+	596	249
accounting	377	81	leadership	216	79	sheffield	329	160	financi	307	313	funding	568	420
sheet	355	72	function	215	83	more	320	330	position	287	156	settle	383	180
pension+	294	69	strategic	210	124	help	313	170	proposal	257	281	tax	354	252
balancer	288	127	service	205	672	respond	294	144	cabinet	242	86	authorities	289	128
comprehensi	258	70	develop	204	201	children	265	206	reserve+	242	154	announce	259	87
liabilities	230	53	through	191	207	want	229	97	earmarked	222	72	allocation	259	84
lease	228	70	partnership	190	95	communities	212	155	appendix	218	118	business	249	297
account	227	177	model	179	74	work	211	255	saving	200	303	liverpool	238	73
amount	201	111	activity	165	70	need	209	291	set	195	185	retention	238	67
loss	198	65	review	164	210	who	207	148	strategy	186	177	increase	204	272
ireland	198	44	regeneration	162	77	make	207	158	update	158	84	retained	196	60
valu	184	126	arranger	155	124	young	206	97	term	153	164	bonus	181	61
northern	184	48	effectif	150	69	live	193	101	gap	142	90	indication	166	62
charged	167	38	improve	147	157	city	176	368	monitoring	134	66	per	165	88
cash	164	92	partner	138	112	what	174	121	detailed	127	69	compared	160	57
fair	159	53	govern	129	84	about	169	118	approve	126	63	national	158	95
deprecier	153	34	focus	122	83	comment+	153	70	capital	125	237	figure	157	72
adjust	151	51	procurer	112	48	families	151	90	out	124	176	spending	157	122
liability	150	43	community	107	132	get	148	58	pressurer	119	117	additional	153	126
valuation	149	53	custom	103	60	they	148	190	risk	117	178	provisional	139	43
payment	145	59	commercial	101	50	access	144	88	require	114	207	pupil	127	61
impair	142	27	performant	100	60	so	139	97	consultatif	111	111	assumed	126	37



ANNEXE 4

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes britanniques

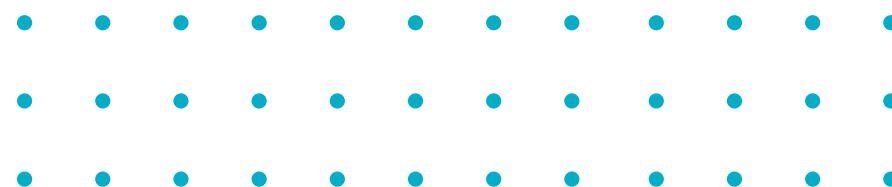
Classe 1			Classe 2			Classe 3			Classe 4			Classe 5		
Mots Présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
flow	141	47	maximise	98	45	their	135	206	reported	102	47	from	125	299
note	141	56	communic	94	39	most	132	127	february	100	50	levy	122	45
coundl	138	25	responsibility	91	60	can	131	171	outturn	96	32	referendum	122	36
gain	134	52	efficiencies	90	37	idea	128	54	part	92	129	however	120	68
market	134	58	centre	88	80	manchester	122	144	ongoing	88	65	formuler	118	33
code	133	45	team	87	52	do	119	109	directorate	85	45	top	117	48
property	130	55	corporate	87	107	how	116	141	detail	82	53	averer	117	60
*Belfast	2017	474	*Sunderland	209	533	*Sheffield	1021	362	*Cardiff	491	300	*Liverpool	386	253
*Newcastle	96	66	*Brighton	130	137	*Bristol	326	227	*Brighton	26	94	*Leeds	115	132
*Liverpool	21	110	*Newcastle	13	49	*Manchester	125	263	*Sunderland	25	403	*Edinburgh	4	12
*Edinburgh	17	15	*Leeds	0	65	*Glasgow	7	22	*Glasgow	2	14	*Cardiff	0	87
*Manchester	0	84	*Belfast	-1	117	*Edinburgh	0	8	*Leeds	0	65	*Glasgow	0	12
*Glasgow	-5	2	*Edinburgh	-8	1	*Sunderland	-17	382	*Edinburgh	-4	3	*Sunderland	0	313
*Leeds	-31	14	*Glasgow	-9	2	*Leeds	-20	53	*Newcastle	-6	19	*Brighton	-3	43
*Brighton	-46	4	*Manchester	-20	74	*Newcastle	-25	14	*Liverpool	-7	78	*Bristol	-6	43
Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif
will	-121	83	government	-110	18	budget	-137	87	we	-128	6	people	-98	7
budget	-121	21	year	-88	60	financi	-119	29	people	-114	7	service	-76	126
funding	-101	4	budget	-87	70	council	-118	300	service	-84	142	we	-74	22
we	-93	3	rate+	-83	9	capital	-103	15	our	-81	9	manage	-63	8
people	-92	0	reserve+	-71	0	reserve+	-92	4	local	-65	44	our	-62	12
support	-84	17	tax	-66	4	rate+	-88	25	community	-51	4	asset	-60	4
*Sunderland	-315	33	*Sheffield	-90	4	*Belfast	-201	21	*Belfast	-122	23	*Belfast	-156	1
*Cardiff	-80	9	*Bristol	-52	15	*Liverpool	-162	14	*Sheffield	-100	0	*Sheffield	-78	4
*Sheffield	-67	1	*Liverpool	-38	49	*Brighton	-64	20	*Manchester	-31	64	*Newcastle	-20	7



ANNEXE 5

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes françaises

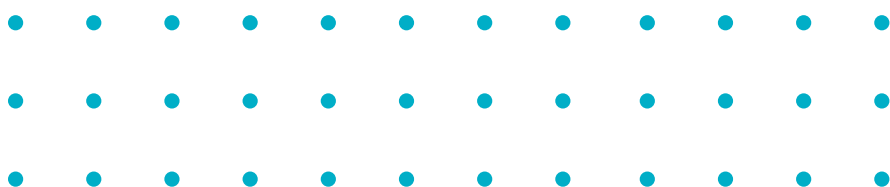
Classe 1			Classe 2			Classe 3		
Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
budget	286	488	territoire	253	235	travaux	552	319
fiscal	216	219	metropole	239	350	nancy	273	336
dette	189	201	politique	225	207	operat	266	272
doter	186	192	developpement	168	183	etude	246	162
taux	185	240	action	157	231	site	210	124
emprunt	180	153	metro	155	81	amenager	183	186
produit	180	195	evaluation	146	148	maintenance	181	95
compensation	176	152	qualite	142	88	programme	175	175
charge	174	244	innover	129	65	grand	169	320
taxe	168	161	emploi	121	95	rue	145	99
evolutif	161	197	bordeaux	116	69	espace	130	113
fonctionnement	125	226	objectif	104	96	ouvrage	109	69
recette	120	250	vie	84	66	entretien	108	72
baisse	118	127	climat	78	40	acquisition	107	60
annexe	116	117	citoyen	76	38	quartier	104	68
base	106	138	attraction	75	67	credit	100	114
encourir	100	93	developper	75	54	parking	96	80
augmentation	93	85	durable	73	57	materiel	92	61
montant	91	143	energie	72	63	centre	91	113
depense	89	385	energetique	69	48	batiment	91	60
finance	85	100	metropolitain	69	90	equipement	88	134
renne	83	79	enjeu	65	49	restructurer	88	43
perimetre	83	83	plan	64	89	renover	81	65
rembourser	83	101	demarche	62	45	tomblaine	78	35
personnel	82	100	economique	61	161	renouveler	77	84
epargne	70	74	matiere	60	71	consacrer	75	52
contribution	68	77	outils	59	39	urbain	74	160



ANNEXE 5

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes françaises

Classe 1			Classe 2			Classe 3		
Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
hausse	67	53	strategie	59	48	prevoir	74	112
primitif	66	62	accompagner	58	74	construction	73	68
principal	66	132	echelle	57	40	plateau	71	36
augmenter	63	57	bordelais	57	26	regrouper	71	57
frais	62	74	renforcer	57	57	maxeville	62	30
*Rennes	330	274	*Bordeaux	700	314	*Nancy	956	949
*Toulouse	252	251	*Grenoble	484	202	*Nice	0	10
*Strasbourg	136	171	*Lille	94	169	*SaintEtienne	-4	1
*Angers	97	98	*SaintEtienne	14	11	*Strasbourg	-22	35
*Lyon	24	134	*Nice	2	15	*Lyon	-35	32
*Nice	0	13	*Lyon	0	77	*Lille	-39	45
*SaintEtienne	-3	3	*Angers	-18	14	*Angers	-40	4
*Lille	-10	100	*Strasbourg	-62	14	*Toulouse	-68	27
Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif
grand	-184	64	budget	-108	32	metropole	-139	36
nancy	-164	49	recette	-103	11	fiscal	-76	1
travaux	-155	20	travaux	-103	13	doter	-72	2
developpement	-106	17	depense	-88	51	taux	-65	3
etude	-102	6	taxe	-54	0	charge	-65	14
projet	-100	42	dette	-52	5	produit	-62	5
*Bordeaux	-240	3	*Nancy	-267	284	*Rennes	-97	16
*Nancy	-185	488	*Rennes	-92	18	*Bordeaux	-97	22
*Grenoble	-133	4	*Toulouse	-77	23	*Grenoble	-93	0



ANNEXE 6

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes italiennes

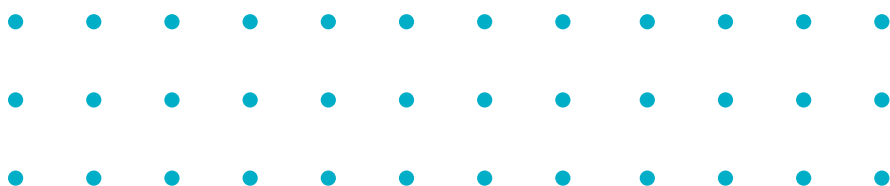
Classe 1			Classe 2			Classe 3			Classe 4			Classe 5		
Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
entr	1484	836	entrat	2141	454	num	762	178	svilup	398	505	restauro	820	82
giorn	1116	510	milion	1685	489	comm	535	126	che	270	924	manutenzion	624	132
total	1063	510	euro	1570	310	provincial	520	152	social	226	380	fabbric	376	36
temp	651	5	corr	1074	236	eviden	470	160	azion	198	269	pont	340	34
gg	526	189	prevision	829	174	legg	445	264	bologna	198	247	fg	326	35
previst	501	413	consuntiv	696	77	decreto	408	100	con	174	1089	terraferma	323	43
richiest	448	286	spes	667	239	personal	394	194	territor	174	515	lotto	313	34
cicl	412	280	grafic	665	83	province	374	79	dir	169	175	special	302	53
controllier	377	285	ammont	627	67	assunzion	361	77	obiettiv	162	376	lapide	277	20
finir	343	345	triennio	608	113	genova	350	99	sistema	155	322	isol	271	34
orari	338	173	tendenz	536	61	art	343	132	attravers	150	245	stori	261	52
misur	301	201	bilanc	495	170	perc	336	67	promozione	136	177	straordinari	254	59
pratic	278	188	trasferiment	419	121	dotazion	280	63	promuov	135	154	oper	241	94
rilasci	278	221	pluriennal	418	138	udm	279	48	cultural	134	192	destinazion	222	50
rispost	254	184	fond	411	92	provinci	268	68	strument	133	149	avanzo	220	32
terminier	248	163	finalizzat	397	185	ente	264	116	citta	129	558	ripristin	211	23
procediment	239	109	prov	304	90	stabilita	261	63	progett	116	304	rimozion	202	23
emess	235	86	datyer	295	161	rivel	255	42	sosten	114	188	san	190	27
apert	229	213	titol	286	102	liguri	242	66	nuov	107	409	marghera	184	21
sogli	229	75	budget	268	43	organic	221	46	innova	103	137	viabilita	181	41
tazione	220	64	quot	254	68	articol	200	59	ambit	102	205	rifacimento	180	15
prestazio	217	110	rimborsier	244	32	funzion	199	133	impatt	102	122	adeguament	178	48
regolamen	209	61	gettit	243	30	region	182	86	progettier	102	174	indagin	173	24
respon	199	58	dubbi	235	25	convertir	177	31	cittadin	101	282	muran	171	18
prescrizion	198	70	extratributarie	235	24	agosto	173	39	collaborazion	100	123	consolidamento	171	36
note	196	60	determinata	232	64	aprile	167	42	comunita	98	116	interven	168	153
garan	195	229	principal	227	67	assegnat	157	50	intend	96	104	element	163	33



ANNEXE 6

Résultats de l'analyse textuelle des discours des villes italiennes

Classe 1			Classe 2			Classe 3			Classe 4			Classe 5		
Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif	Mots présents	Khi2	Effectif
scarto	194	58	perequativ	215	23	tipo	156	45	rete	92	167	km	162	32
applic	193	71	debit	208	42	disposizion	156	92	strateg	83	181	degrad	162	17
catalog	190	92	preved	206	78	enti	154	99	associa	79	115	zona	157	24
obsolet	184	58	dovut	204	36	descrizione	153	55	spazi	75	138	risanamento	149	15
ore	183	78	credit	204	38	giugno	145	40	urban	75	204	lido	143	16
critic	182	63	incass	199	42	metropolitan	144	156	di-una	74	124	sant	137	16
scartyer	182	59	somm	194	25	legislativ	143	39	politic	74	225	pavimentazion	137	17
procedur	177	157	voce	193	23	dipend	139	77	percor	72	105	urbanizzazion	135	18
esecuzion	177	107	ved	188	62	indicator	135	119	process	69	142	codic	134	33
*Turin	3576	1421	*Bologne	453	414	*Gênes	2201	670	*Bologne	835	1503	*Venise	534	210
*Venise	-334	0	*Venise	15	122	*Venise	-11	97	*Venise	21	534	*Gênes	-4	57
*Gênes	-429	6	*Gênes	-83	31	*Bologne	-262	65	*Gênes	-72	464	*Turin	-12	92
*Bologne	-838	5	*Turin	-265	20	*Turin	-434	19	*Turin	-615	566	*Bologne	-161	6
Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif	Mots absents	Khi2	Effectif
che	-246	54	entr	-93	4	entr	-106	21	total	-452	46	che	-73	4
territor	-140	23	territor	-56	6	giorn	-57	2	giorn	-283	24	con	-65	20
svilupp	-134	7	svilupp	-49	2	progett	-50	5	entr	-270	197	servizi	-60	18
comun	-100	12	temp	-48	9	cittadin	-40	7	previst	-240	108	entr	-48	6
metropolitan	-91	12	citta	-45	17	attivit	-38	42	legg	-201	42	temp	-28	6
entrat	-87	6	giorn	-41	0	social	-36	9	entrat	-193	38	svilupp	-28	2
*Bologne	-838	5	pian	-39	4	*Turin	-434	19	richiest	-165	27	*Bologne	-161	6
*Gênes	-429	6	*Turin	-265	20	*Bologne	-262	65	*Turin	-615	566	*Turin	-12	92
*Venise	-334	0	*Gênes	-83	31	*Venise	-11	97	*Gênes	-72	464	*Gênes	-4	57



ANNEXE 7 Verbatim

Concepts	Pays	Royaume-Uni	France	Italie
NPM principe 1		"[...] the 2017 business rates revaluation and further savings proposals to bridge the previously identified budget gap." Leeds, Initial Budget 2017	« La Métropole maintient ses objectifs de développement des infrastructures en 2017 afin de répondre aux besoins des habitants et de renforcer l'attractivité du territoire métropolitain. » Rennes, Rapport budgétaire 2017	« L'indicateur evidenzia la capacità dell'ente di gestire in modo tempestivo l'iter di iscrizione dei lavori del Consiglio, fornendo una misura dell'efficacia dell'attività di supporto allo stesso. » Genova, Documento di programmazione 2016/18 « La Pianificazione Strategica viene vista come strumento per espletare la funzione di "promozione e coordinamento dello, sviluppo economico e sociale. ». Genova, Documento di programmazione 2016/18 « Il Piano definitivo degli obiettivi contenuto in questo documento comprende, dunque, gli obiettivi già contenuti nel piano provvisorio e quelli che nei mesi successivi è stato ritenuto necessario inserire, anche a seguito di modificazioni organizzative intervenute nel frattempo. » Torino, Piano Dettagliato degli Obiettivi 2016
NPM principe 2		"The forecasting of future business rates income is now a major risk to local authority financial planning and complicated by the impact of periodic revaluations (supposed to be every five years), valuation appeals [...]" Liverpool, Medium Term financial Strategy 2019/20	« La Direction Enfance Loisir conduit des protocoles d'évaluation auprès des publics et des professionnels dans le cadre d'une démarche qualité spécifique à chaque formule d'accueil. » Toulouse, Présentation BP 2017	"L'autonomia impositiva consente di misurare quanto il Comune è in grado di autofinanziarsi mediante i tributi." Venezia; Bilancio di previsione 2017/19 « La struttura del PEG/PdO della Città di Torino, per l'anno 2016, è informata ai principi di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, perseguito con le modalità contenute nel "Ciclo e Sistema di misurazione e valutazione della Performance" approvato con deliberazione quadro della Giunta Comunale. » Torino, Piano Dettagliato degli Obiettivi 2016



ANNEXE 7
Verbatim

Pays Concepts	Royaume-Uni	France	Italie
NPM principe 3	“Monitoring and management of the various strands that impact on levels of income collection are focused and robust and involves collaboration across the Council to gain insight and intelligence about potential growth or reduction in the business rate base, performance and trends in terms of collection as well as gaining external intelligence from the Valuation office.” Sheffield, Medium Term financial Strategy 2016/18 “We will ensure services are efficient, effective and offer value for money by putting the customer first [...] working with partners to improve service quality.” Liverpool, Medium Term financial Strategy 2019/20	« Cette grille de lecture constitue aussi le socle du dialogue de gestion, tenant compte de la nature des charges (rigides ou ajustables) de chaque centre de responsabilité, tout en assignant un objectif de maîtrise des dépenses par pôle, en conformité avec l’objectif de juste qualité de service à coût maîtrisé ». Grand Nancy, Présentation BP 2016	
NPM principe 4	“It will provide clear direction and common purpose and delivery support through the formulation of partnership-based strategy and relevant performance management arrangements within the council through to action and evidenced results.” Sheffield, Medium Term financial Strategy 2016/18		



ANNEXE 7 Verbatim

Pays Concepts	Royaume-Uni	France	Italie
NPM principe 5	"A full analysis of reserves is included annually in the Statement of Accounts ." Sheffield, Medium Term financial Strategy 2016/18		
Post-NPM	"The forecasting of future business rates income is now a major risk to local authority financial planning and is complicated by the impact of periodic revaluations (supposed to be every five years), valuation appeals [...]" Liverpool, Medium Term financial Strategy 2019/20 "Cited examples within the Alleviating Poverty Programme include Communities First (£29 million), Families First (£43 million), Flying Start (£76 million) and Supporting People (£124 million.)" Cardiff, Budget strategy 2017/18	« Performance énergétique, impact carbone des transports, économie verte, filière bois, agriculture périurbaine, continuités écologiques, biodiversité, sont autant de thématiques qui fédèrent les acteurs du Grand Nancy et, ce faisant, contribuent à développer un comportement éco-citoyen responsable. » Grand Nancy, Présentation BP 2016 « Dans un contexte mouvant, caractérisé par une situation économique extrêmement tendue, par une évolution rapide des attentes et des usages citoyens stimulés notamment par le développement du numérique [...] l'action publique doit savoir évoluer, s'adapter en permanence, anticiper et innover. » Bordeaux, Projet Mandature 2014,20	"E' innanzitutto un "progetto di territorio" unitario e condiviso capace di rappresentare e gestire l'area metropolitana e di introdurre innovazioni nei processi decisionali e rafforzare il senso di appartenenza..." Genova, Documento di programmazione 2016/18 "Potenziare l'interazione con il sociale e la comunità locale e arricchire e innovare la rete di risorse cittadina" Torino, Piano Dettagliato degli Obiettivi 2016