



HAL
open science

Piloter, c'est avoir une feuille de route précise et des éléments d'évaluation

David Carassus, Isabelle Jarjaille

► To cite this version:

David Carassus, Isabelle Jarjaille. Piloter, c'est avoir une feuille de route précise et des éléments d'évaluation. La Gazette des communes, des départements, des régions, 2019. hal-02369498

HAL Id: hal-02369498

<https://univ-pau.hal.science/hal-02369498>

Submitted on 19 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Piloter, c'est avoir une feuille de route précise et des éléments d'évaluation »

Isabelle JARJAILLE, David CARASSUS

La Gazette des communes, novembre 2019

Les budgets contraints renforcent l'impératif d'efficacité et de maîtrise du coût du service public. David Carassus, professeur des universités en sciences de gestion à l'université de Pau et des pays de l'Adour, explique que cette évolution ouvre le champ à l'évaluation et à l'innovation

Dans une DSP, la qualité du service est souvent mieux contrôlée que son efficacité économique. Est-ce un biais fréquent du pilotage des services publics ?

Les collectivités dépensent souvent sans savoir, et c'est encore pire avec l'externalisation. Il y a une réelle perte de connaissance du service public. C'est vrai en DSP, mais aussi quand un service passe de la commune à la communauté de communes. De manière générale, le pilotage des politiques publiques est plutôt centré sur les ressources, la gestion des hommes et des femmes au sein de la collectivité, mais peu sur la gestion du service, son efficacité, son coût. Cela change depuis une dizaine d'années. Avec l'augmentation de la contrainte financière, les collectivités sont obligées de se poser la question de la planification et de l'évaluation. Auparavant, quand on se demandait comment trouver un million d'euros, la réponse était plutôt de raboter le budget et de couper dans les ressources. Alors que les vraies questions sont : quel service public produisons-nous ? à quel prix ? pour quels effets ?

Par quoi le pilotage et l'évaluation des politiques publiques passent-ils concrètement ?

Quand on parle de pilotage, on parle de projection, alors que les collectivités sont plutôt dans du court terme. Piloter une politique publique, c'est avoir une feuille de route précise et des éléments d'évaluation. Il faut suivre la stratégie dans le temps. Est-ce qu'elle fonctionne ? Est-ce que je dois la modifier ? Il faut se méfier de la routine. Un risque d'empilement d'actions ou de non-choix antérieurs existe. Il est alors indispensable de réagir et de tout revoir. Certaines collectivités sont déjà dans cette remise à plat. C'est la base.

Comment entre-t-on dans cette démarche ?

D'abord, le changement ne doit pas faire peur, c'est une culture à insuffler en interne. Ensuite, il faut mettre en place une cellule de veille pour innover. Cela nécessite des moyens humains, on ne demande pas à un cadre d'inventer le service public de demain du jour au lendemain ! Plus de transversalité, moins de verticalité sont nécessaires. Souvent, le processus est très descendant, alors que l'innovation dans le service public peut tout autant venir du balayeur sur la voirie que du directeur de la propreté. Il faut accepter de changer un mode de fonctionnement très bureaucratique. Et, surtout, les idées doivent transformer le quotidien. Quand on a entamé un processus de planification et d'évaluation, on doit aller jusqu'au bout et modifier profondément les pratiques. La question du leadership est fondamentale.