



**HAL**  
open science

# Apports méthodologiques sur le pilotage des politiques publiques locales

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Apports méthodologiques sur le pilotage des politiques publiques locales. Conférence des cadres, Conseil Général de la Gironde, Jan 2012, Bordeaux, France. hal-02432030

**HAL Id: hal-02432030**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432030>**

Submitted on 21 Dec 2020

**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.

# APPORTS METHODOLOGIQUES SUR LE PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES

David CARASSUS

2 octobre 2012, Conseil Général de la Gironde



# Pilotage des politiques publiques

Sommaire

- I) La définition des termes importants
- II) Les enjeux de ces démarches
- III) Les modalités de ces démarches



## I.1) Le pilotage

### **Pilotage : Demeestère, Lorino et Mottis (2002)**

*« Une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur trois volets complémentaires :*

- Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action [...];*
- la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les orientations stratégiques ;*
- le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie »*



## I.2) La performance publique

### Des dimensions particulières de la perf. publique

#### Dimension territoriale

- POURSUIVRE des valeurs et finalités d'intérêt général, de justice sociale, et de régulation de l'activité économique
- APPREHENDER et REpondre aux besoins et degrés de satisfaction des usagers, des citoyens, et de l'environnement local
- DEVELOPPER l'environnement local selon ses orientations politiques.

#### Dimension service public

- ADAPTER la quantité et la qualité de l'offre de services publics locaux à ses enjeux politiques et environnementaux

#### Dimension managériale

- ADAPTER ses moyens humains, financiers, techniques, sa culture, et la structure de son organisation à son activité d'offre de services publics

#### Dimension du capital humain

- ENGAGER, MOTIVER et MOBILISER son personnel autour de sa stratégie
- REpondre aux aspirations de bien-être et de développement personnel de ses agents

#### Dimension financière

- MAITRISER ses dépenses définies et engagées de manière adéquate, économe et conforme
- OPTIMISER ses recettes
- ASSURER la pérennité financière de la collectivité

# Pilotage des politiques publiques

Sommaire

- I) La définition des termes importants
- **II) Les enjeux de ces démarches**
- III) Les modalités de ces démarches



## II) Les enjeux de ces démarches

- II.1) Les enjeux généraux
- II.2) Rendre lisible et transparent le projet d'établissement de la collectivité
- II.3) Responsabiliser / valoriser les actions du personnel
- II.4) Elaborer le projet politique et les projets de services

## II.1) Les enjeux généraux

### Enjeux pour les usagers/citoyens/contribuables

- AMELIORER la transparence de l'action publique
- AMELIORER l'impact économique-social des politiques publiques
- AMELIORER la qualité d'offre de services publics
- MAITRISER les dépenses publiques

### Enjeux pour les services

- RESPONSABILISER les services dans le pilotage des ressources financières, des risques et de la qualité, des ressources humaines, et des activités
- PROMOUVOIR une démarche participative transversale dans le respect des règles hiérarchiques
- AMELIORER l'allocation des moyens humains, financiers, techniques aux activités
- REORIENTER les objectifs des services

### Enjeux pour les élus

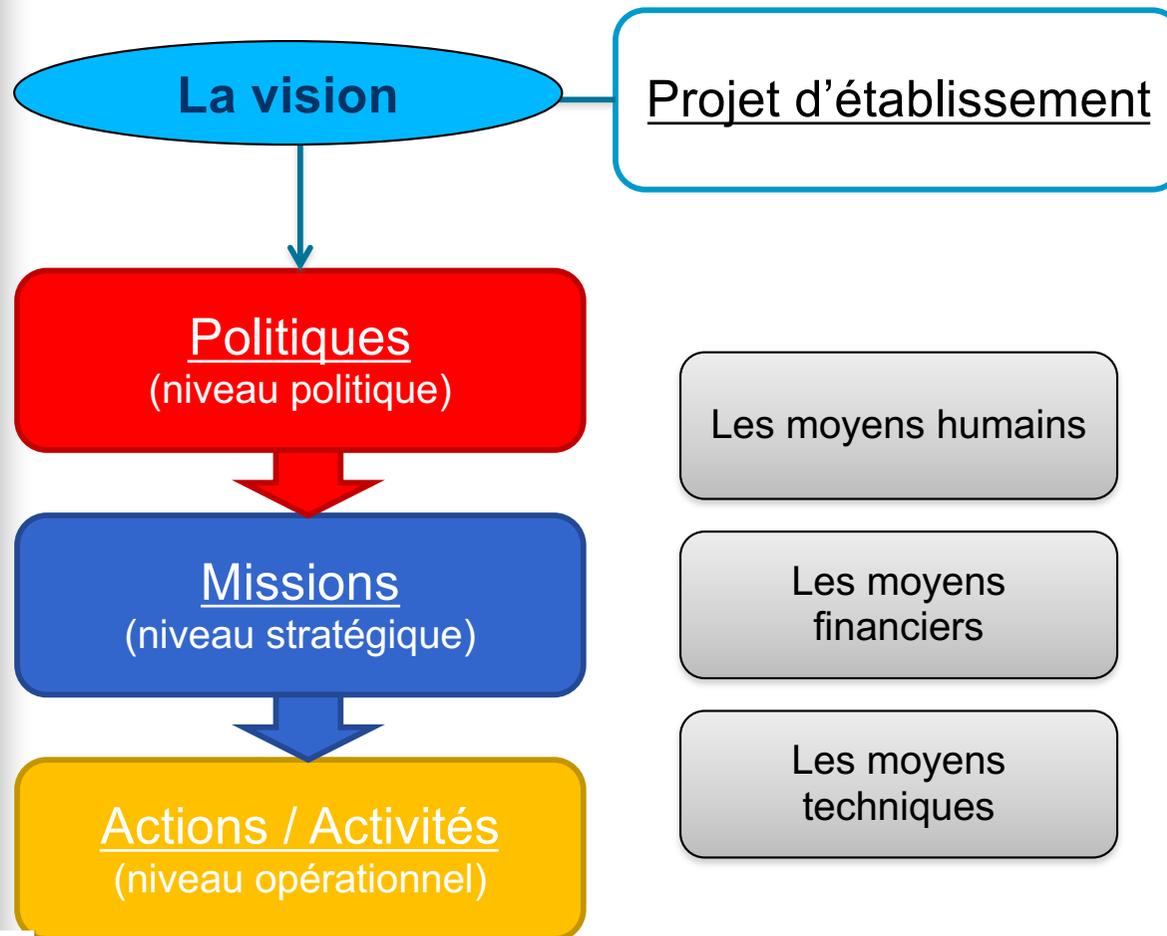
- AMELIORER la lisibilité des politiques publiques
- PRIORISER les politiques publiques en fonction des besoins environnementaux et des moyens disponibles
- JUGER de l'opportunité des politiques publiques

### Enjeux pour les agents

- RESPONSABILISER et valoriser les agents dans leurs activités
- TRAVAILLER sur le lien entre les objectifs de la collectivité, les objectifs du service et les objectifs individuels
- PERMETTRE aux agents de développer leurs compétences et d'anticiper des évolutions de carrière
- AJUSTER les formations aux besoins

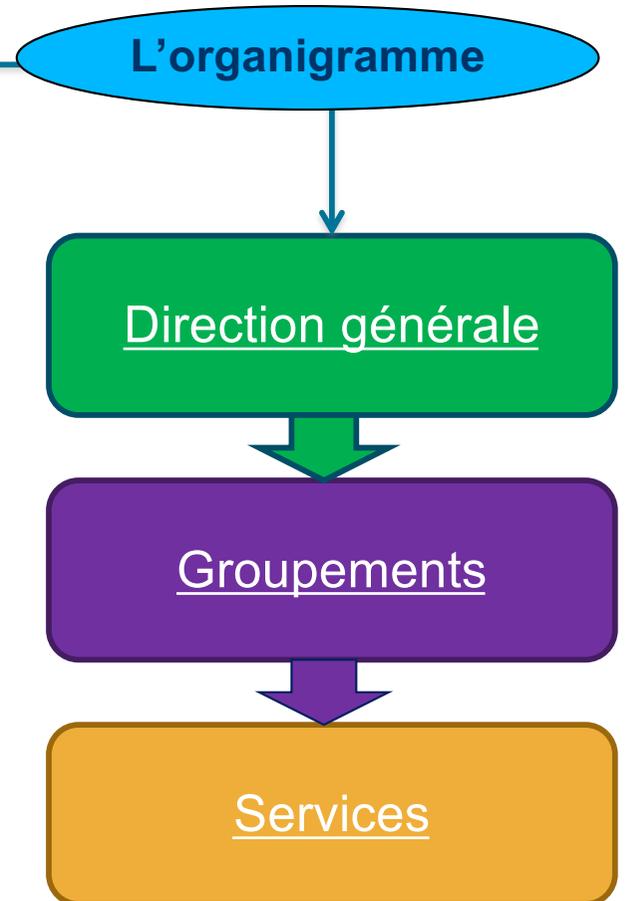
Le pilotage des politiques publiques

## II.2) Rendre lisible et transparent le projet de la collectivité :



**La segmentation politique**

## II.3 ) Responsabiliser / valoriser les actions du personnel

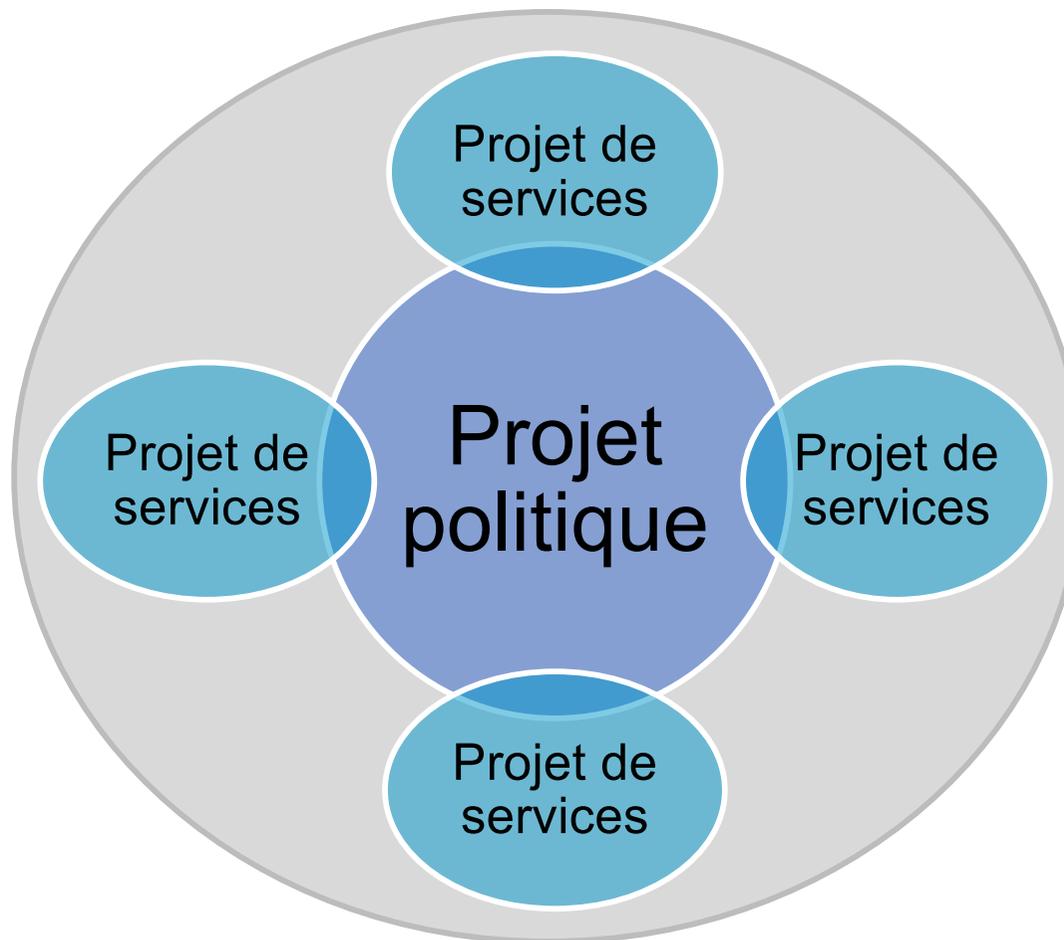


**L'organisation administrative**



## II.4) Elaborer le projet politique et les projets de services

Projet d'établissement



→ Pour structurer l'activité des services en cohérence avec l'ambition affichée par les élus

→ Pour répondre aux besoins des politiques publiques par les usagers

→ Pour pouvoir communiquer vers l'extérieur sur la base du projet politique

# Pilotage des politiques publiques

Sommaire

- I) La définition des termes importants
- II) Les enjeux de ces démarches
- III) Les modalités de ces démarches

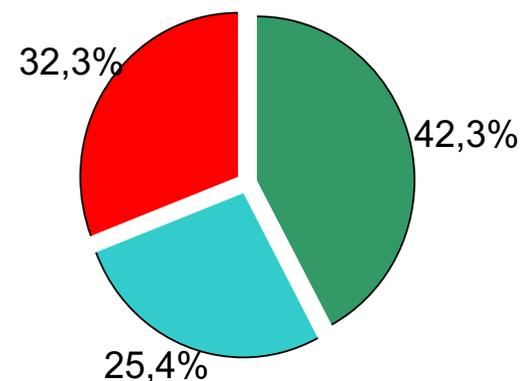


### III) Les modalités de ces démarches

L'engagement des collectivités dans des démarches de perf.

Année d'initiation de la démarche

Année	% de collectivités
2000	3,45%
2001	3,45%
2002	3,45%
2003	3,45%
2004	3,45%
2005	17,24%
2006	27,59%
2007	31,03%
2008	6,90%

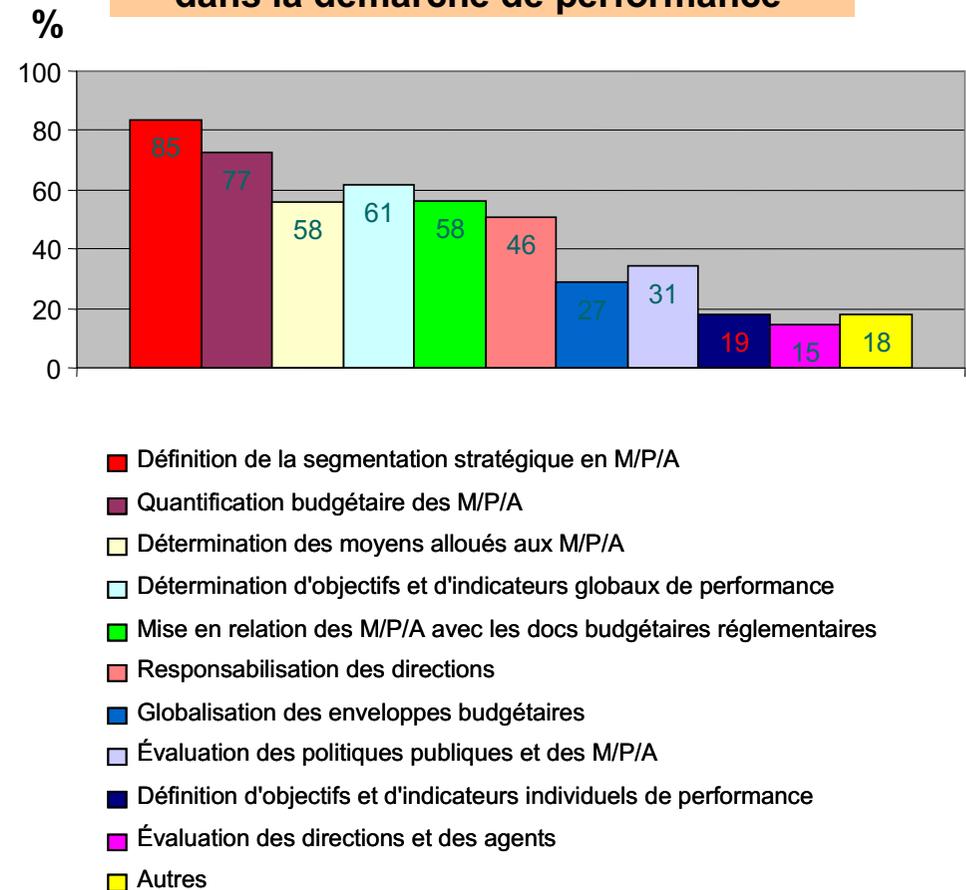


- Déjà engagée
- Ne s'engagera pas dans futur proche
- S'engagera prochainement

### III) Les modalités de ces démarches

- 3/4 des collectivités ayant engagé une démarche de performance ont mis en œuvre une nouvelle architecture budgétaire performante (volet budgétaire)
- Plus de la moitié des collectivités ont responsabilisé les directions (volet responsabilisation) et associé des objectifs et indicateurs de performance globaux à cette architecture budgétaire (volet performance)
- 1/4 environ des collectivités ont engagé un dispositif d'évaluation tant à un niveau global qu'individuel

Le niveau d'engagement des collectivités dans la démarche de performance



### III) Les modalités de ces démarches

- III.1) Les outils de planification
- III.2) Les outils de responsabilisation
- III.3) Les outils d'évaluation

## III.1) Les outils de planification

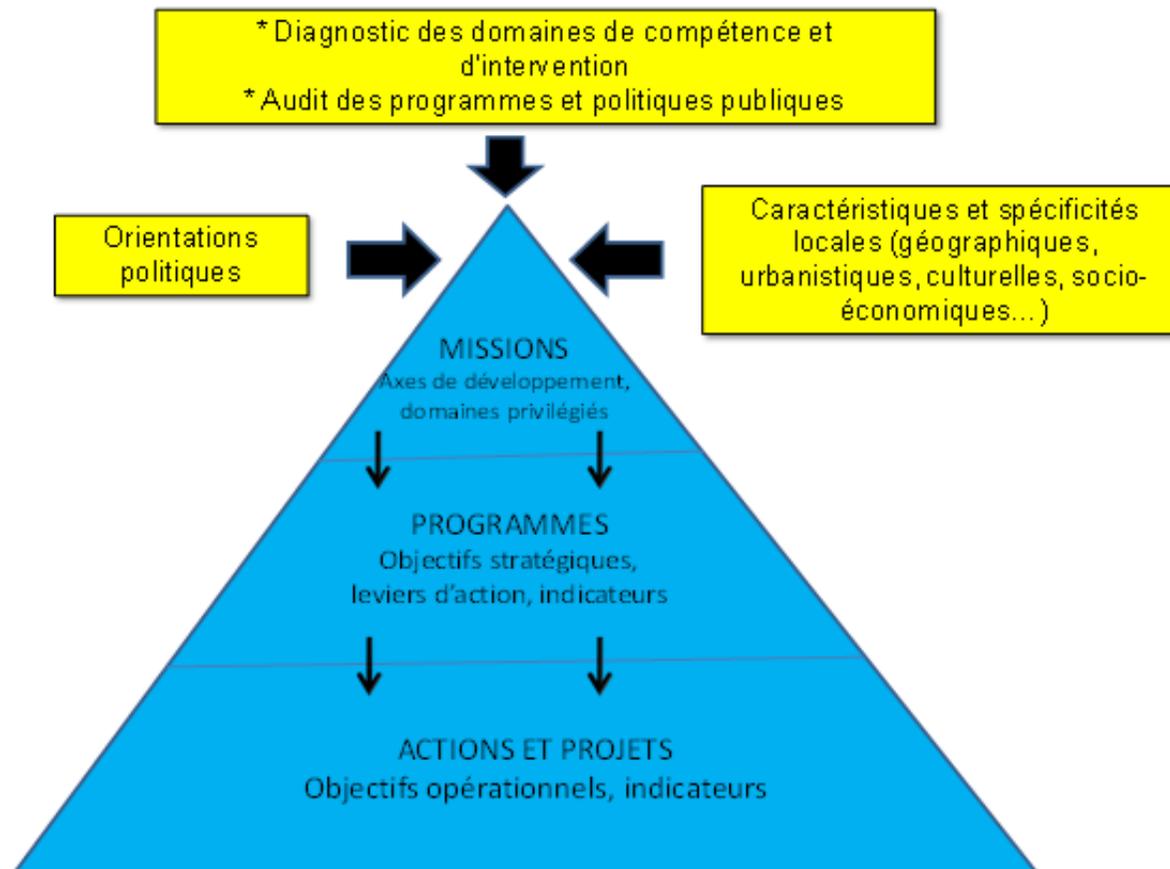
- 1) La réalisation d'un diagnostic stratégique, pour connaître l'existant
- 2) Le choix d'une vision et d'une segmentation stratégique, pour structurer et prioriser
- 3) La formalisation du projet stratégique de la collectivité, pour donner du sens
- 4) L'adaptation du SI (financier, RH, Patrimoine) à la lecture politique par PMA, pour dépasser la seule analyse réglementaire par nature



## III.1) Les outils de planification



Figure 1 : Processus de segmentation stratégique du CG de la Mayenne



Source : Projet de Nouvelle Gouvernance – Conseil Général de la Mayenne

## III.1) Les outils de planification



### Segmentation stratégique de la ville de Bordeaux

## Une gestion structurée autour des missions de la ville

#### 10 politiques :

- Rayonnement patrimonial
- Relations internationales
- Attractivité
- Développement culturel
- Développement urbain durable
- Qualité des espaces publics de proximité
- Prévention des risques et tranquillité
- Développement sportif
- Vie sociale
- Vie démocratique

#### 2 missions d'appui et de pilotage :

- Pilotage stratégique de la collectivité
- Performance de la collectivité

Chacune de ces missions / politiques regroupe des programmes (57), correspondant à des directions ou services de la ville et auxquels sont alloués des budgets. Par exemple :



Source : Projet « Glob » - Ville de Bordeaux

Le pilotage des politiques  
publiques



## III.1) Les outils de planification



■ Optimiser et rationaliser le potentiel de disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires et le diriger principalement pour les actions opérationnelles ou de formations (cf Plan Vosges CG)

- Identifier les problématiques locales et proposer des solutions adaptées
- Anticiper l'évolution de l'effectif des cadres des CIS
- Mettre en place le dossier individuel dématérialisé
- Mettre en place une politique ciblée de recrutement et pérennisation du volontariat (lien transversal avec validation des validations des acquis de l'expérience (VAE) et la RATD)
- ...

■ Développer des mesures innovantes afin d'améliorer la disponibilité, tant auprès des employeurs publics que privés avec une approche gagnant / gagnant

- Poursuivre le développement des conventions
- Maintenir la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires employés communaux (ou intercommunaux) par un dispositif d'indemnisation des employeurs publics
- Garantir aux employeurs privés une indemnisation permettant de compenser la perte du montant du salaire ainsi que les charges afférentes en fonction du nombre d'heures d'absence réalisé sur le temps de travail au bénéfice du SDIS
- Proposer aux employeurs un partenariat répondant à leurs besoins de formation
- ...

■ Poursuivre les conditions d'adaptation de la formation



- Favoriser le développement du volontariat en milieu rural par l'intégration des agriculteurs
- Ouvrir davantage le spectre de formation, notamment en renforçant le pool de formateurs
- Mettre en place un dispositif de formation ouverte à distance (FOAD)
- Mettre en œuvre, en régie ou en externalisation, un dispositif pérenne de formation au permis poids lourds
- ...

# III.1) Les outils de planification



Maestria



Connecté admin Déconnexion

25/06/2012 10:08:42

Application ▾ Référentiels ▾ Tableaux de Bord ▾ Aide ▾

Accueil > Politiques

**Politiques** << + -

- ▶ **P.01** | Lutte contre l'incendie, secours d'urgence, protection de l'environnement
  - ▶ **M. 01.01** | Traitement de l'alerte
  - ▶ **M01.02** | Secours de proximité
    - ▶ **AA01.02.01** | Favoriser la mutualisation des disponibilités des SP
    - ▶ **AA01.02.02** | Définir les besoins éventuels de renforcement des CIS volontaires en fonction des disponibilités individuelles
    - ▶ **AA01.02.03** | Assurer la gestion de la ressource (affectations, IHTS, vacations...) par un suivi fin des effectifs et des plannings prévisionnels des CIS
    - ▶ **AA01.02.04** | Assurer le suivi individuel de l'activité des SPV (respect du volume d'activité minimum)
    - ▶ **AA01.02.05** | Prioriser les actions de recrutement dans les centres volontaires rencontrant des difficultés à assurer le POJ.
    - ▶ **AA01.02.06** | Faire évoluer le RI afin d'optimiser la gestion des astreintes
  - ▶ **M01.03** | Recentrage de l'activité sur les missions d'urgence
  - ▶ **M01.04** | Solidarité nationale et internationale
  - ▶ **M01.05** | Niveau de formation des SP
  - ▶ **M01.06** | Adaptation des moyens à l'évolution des risques
  - ▶ **M01.07** | Défense extérieure contre l'incendie
  - ▶ **M01.08** | Dispositions réglementaires en matière de prévention
  - ▶ **M01.09** | Connaissance des risques par l'organisation d'exercices et de visites
  - ▶ **M01.10** | Connaissance des risques pour les intervenants
  - ▶ **M01.11** | Adaptation des procédures opérationnelles à l'évolution des risques
- ▶ **P02** | Capital humain
- ▶ **P03** | Volontariat
- ▶ **P04** | Prévention, prévision, sensibilisation de la population
- ▶ **P05** | Performance de gestion
- ▶ **P06** | Pilotage et évaluation
- ▶ **P07** | Développement durable



Le pilotage des politiques  
publiques

## III.2) Les outils de responsabilisation

- 1) L'adaptation de l'organisation politique et administrative au projet stratégique, pour passer à un management en mode projet
- 2) L'identification et l'allocation des moyens nécessaires à la réalisation du projet stratégique, pour mettre en cohérence objectifs et ressources
- 3) La formalisation des projets de services, pour activer le dialogue de gestion



## III.2) Les outils de responsabilisation



### ➤ Paris

- Rédaction d'un contrat d'engagements multiples entre la direction financière et les directions opérationnelles.
  - Pour la direction des finances :
    - Globalisation des crédits de fonctionnement et rattachement aux missions de chaque direction, afin d'accroître leur autonomie sur l'utilisation de leur budget.
    - Suppression du contrôle d'opportunité des virements de crédits au sein des enveloppes affectées à chaque mission, et à la réduction des délais de saisie des virements dans le système informatique
  - Pour les directions opérationnelles
    - Mise en place d'indicateurs de performance afin de rendre compte de l'atteinte des objectifs et de justifier de la bonne utilisation des crédits,
    - Respect des règles comptables, et à la non sollicitation d'abondement en cours d'exercice sauf exceptions identifiées dans le contrat.



## III.2) Les outils de responsabilisation



### Article 1: Objet

- Contrat de performance conclut entre le Président du SDIS de la Loire et le chef du Groupement Territorial Loire Centre

### Article 2: Objet

- Le présent contrat fixe les limites des crédits négociés ainsi que leurs modalités d'utilisation

### Article 3: Engagements

- Le Président du SDIS de la Loire s'engage à mettre à disposition du Groupement Territorial Loire Centre les sommes définies en article 6, une fois votées par le conseil d'administration le budget primitif et le Projet Annuel de Performance de l'établissement



### III.3) Les outils d'évaluation

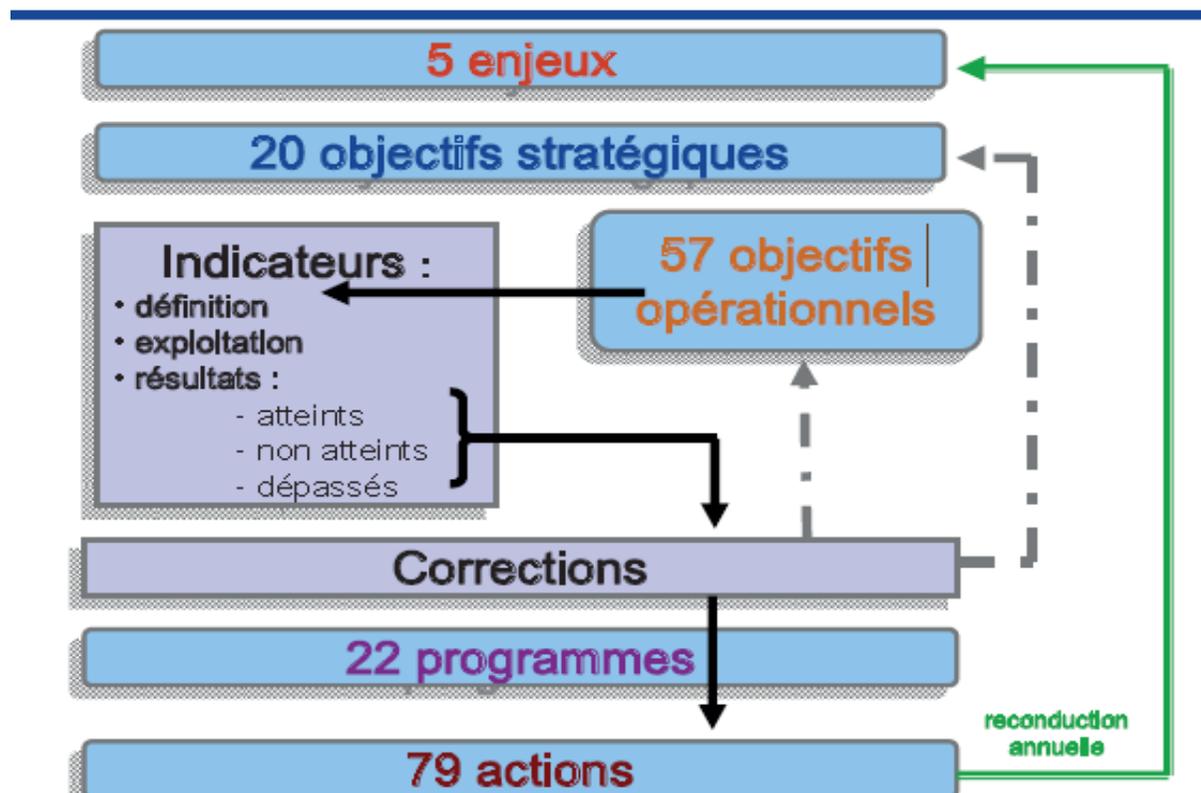
- 1) La détermination des indicateurs de performance, pour mesurer les objectifs politiques et stratégiques
- 2) La détermination des indicateurs de performance, pour mesurer les objectifs opérationnels
- 3) La définition de tableaux de bord de suivi des politiques et des structures, pour mesurer la bonne réalisation des missions, programmes et actions/activités (*performance, moyens, avancement*)
- 4) La formalisation de rapports annuels d'activité, pour rendre compte
- 5) L'adaptation de la communication externe locale, pour accroître la transparence



### III.3) Les outils d'évaluation



#### Adaptation de la LOLF à la gestion départementale Etape III phase 2



Source : CG Orne, adaptation de la LOLF à la gestion départementale, (mars 2008)



### III.3) Les outils d'évaluation



**Adaptation de la LOLF à la gestion départementale**  
Etape III phase 2

**Notion de performance**

**Indicateurs d'efficacité socio-économique**

**Définition :**  
Apprécier le bénéfice attendu de l'action publique pour le citoyen

**Exemple :**  
Cohorte N-1 des Rmistes ayant un emploi au 31/12/N  
Cohorte N-1 du nombre de Rmistes

Conseil de gestion et de performance 20 mars 2008

**Indicateurs d'efficience de la gestion**

**Définition :**  
Mesurer l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés pour le contribuable

**Usant du ratio habituel :**  
 $\frac{\Delta \text{résultats}}{\Delta \text{moyens}}$

**Exemple :**  
 $\Delta$  emplois créés dans les entreprises aidées  
 $\Delta$  subventions accordées à ces entreprises

Conseil de gestion et de performance 21 mars 2008

**Indicateurs de qualité de service**

**Définition :**  
Évaluer la qualité du service rendu aux usagers

**Exemple :**  
Age moyen des postes Informatiques  
Age à ne pas dépasser ( $\geq 4$  ans)

Conseil de gestion et de performance 21 mars 2008

Source : CG Orne, adaptation de la LOLF à la gestion départementale, (mars 2008)



### III.3) Les outils d'évaluation

**SDIS de la Sarthe (72)**

*Exemple d'objectifs et des indicateurs qui sont associés*

**O11 : Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences**

- Indicateur I-111: Ratio effectif budgétaire/effectif réalisé
- Indicateur I-112 : Postes d'encadrement vacants
- Indicateur I-113 :Ratio nombre moyen de jours FIA par nouvelle recrue

**O12 : Raccourcissement des délais de règlement des vacances**

- Indicateur I-121 : Délai de traitement mensuel des CRSS par le CTA/CODIS
- Indicateur I-122 : délai de clôture administratif des stages par le GFS
- Indicateur I-123 : Délai de paiement (cumul, moyenne) en nombre de jours annuels pour les interventions d'une part et les formations d'autre part.

**O21 : Stabilisation des volumes de carburant consommés**

- Indicateur I-211 : Volume mensuel de gasoil consommé

**O22 : Élargissement du système d'habillement à l'échange**

- Indicateur I-221 : État des effets échangés ou distribués
- Indicateur I-222 : Évolution des dépenses annuelles d'habillement



# APPORTS METHODOLOGIQUES SUR LE PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES

**David CARASSUS**

2 octobre 2012, Conseil Général de la Gironde

