L'impact du pilotage des politiques publiques sur la rénovation du management des collectivités territoriales

David CARASSUS (UPPA/LiREM/Optima)
Benjamin DREVETON (Université de Poitiers/CEREGE/Optima)
Christophe FAVOREU (Toulouse Business School/Optima)

Depuis le début des années 1980, nous observons, à l'échelle internationale, de nombreux mouvements dans le secteur public pour clarifier les compétences, mutualiser les ressources entre organisations publiques, améliorer la capacité à gérer le patrimoine, développer le contrôle de gestion, ou encore intégrer les pratiques d'audit. Plusieurs dispositifs ont ainsi été engagés dans ce sens, avec des formulations différentes, que cela soit la gestion par les résultats, des démarches de performance, d'optimisation de la gestion ou de relecture des politiques publiques. Quels que soient leurs intitulés, ils incitent tous les structures publiques à rechercher des solutions innovantes sur des problématiques d'organisation, d'utilisation des ressources ou d'aide à la décision. En France, ce type de démarche s'est formalisé de différentes manières, que cela soit la LOLF, au début des années 2000, plus récemment la RGPP, la MAP ou encore Action Publique 2022. L'idée de ces évolutions est alors de favoriser plusieurs principes, notamment celui de la programmation stratégique, de la transparence de l'information, de la reddition des comptes, mais aussi celui de la responsabilisation des acteurs publics ou de leur autonomisation.

L'ensemble de ces démarches et innovations, instrumentales ou organisationnelles, peuvent être couvertes par le terme de pilotage des politiques publiques. Cette notion peut en effet être définie comme « *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 objectifs ; le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie* » (Demeestère, Lorino et Mottis, 2002, p. ?). Appliqué aux politiques publiques, le pilotage permet alors de planifier, organiser et évaluer l'ensemble des actions et activités d'une organisation publique.

A l'échelle locale française, de nombreuses innovations ont ainsi émergé dès le début des années 2000. Différentes collectivités se sont en effet engagées dans cette voie, comme les villes de Lyon, de Paris ou de Bordeaux, comme des départements de la Mayenne et de l'Orne, ou encore des régions, comme la Bretagne.

Dans ce cadre, l'objectif de chapitre d'ouvrage est de monter la contribution d'un contrôle de gestion renouvelé, par l'émergence du pilotage des politiques publiques, à l'évolution du management des organisations publiques, appliquée au contexte local. En effet, à l'échelle internationale, de nombreuses démarches de ce type se sont engagées dans la mouvance du *New Public Management*, voire du *Post New Public Management*. Nous souhaitons ainsi montrer en quoi ces démarches ont nourri, impacté, influencé ou encore traduit des évolutions managériales plus profondes marquées notamment par la mesure de la performance, l'essor d'une évaluation quantitative, l'optimisation de la gestion des ressources, ou encore le développement d'une obligation de reddition des comptes, dans le cadre du paradigme du *New Public Management*, mais aussi son influence sur le sens / les objectifs / les priorités / la stratégie, l'émergence de méthodes managériales ouverte et collaborative, la gestion dans un temps long, la prise en

compte des éléments intangibles / immatériels, ou encore le développement d'une évaluation qualitative / de satisfaction/ d'impacts, dans le cadre du paradigme plus récent du *Post New Public Management.*

Pour réaliser cette analyse, nous proposons ici plusieurs parties. La première met en évidence les impacts stratégiques du pilotage des politiques publiques sur le management territorial. La deuxième, elle, se focalise sur les impacts organisationnels et décisionnels, alors que la troisième traite des impacts informationnels. Enfin, la dernière partie aborde les conséquences processuelles du pilotage des politiques locales sur le changement des collectivités locales. En conclusion, nous modérons ces impacts en traitant des conditions de l'appropriation de ces nouvelles pratiques, dans un espace plus large que les seules collectivités innovantes[1].

[1] Ce chapitre s'appuie sur l'ouvrage produit par CARASSUS (2020).