

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2010)

**GOUVERNER LES COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES DANS LA TEMPÊTE**

par

François CASTEIGNAU
Directeur général du conseil général du Val-de-Marne

Séance du 2 juin 2010
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

À la crise identitaire que traversent les départements du fait de la réforme territoriale et de la modification de leur source de financement, la crise économique s'ajoute pour frapper durement les budgets des départements et accentuer l'angoisse des acteurs locaux. Ayant par la loi l'interdiction d'être en déficit contrairement à l'État, les départements sont contraints à l'action. Sur son territoire et sur le plan technique, François Casteignau, directeur général des services du Val-de-Marne, entreprend de pointer les dépenses qui ne bénéficient qu'à un trop petit nombre et d'en réduire la charge pour la collectivité, de réclamer par la voie contentieuse les sommes que l'État lui doit, de réorganiser les services pour mettre les agents là où c'est le plus nécessaire. Sur le plan humain, il s'attache à faire avancer les visions des élus, prendre en compte les interrogations de son personnel, et trouver une manière d'être qui assure la stabilité de l'administration.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de François CASTEIGNAU

Architecte de formation, j'ai passé ensuite un DEA (diplôme d'études approfondies) en sciences politiques et mené une carrière dans la fonction publique territoriale en divers lieux du territoire national, notamment dans le Sud-Ouest, avant de rejoindre la région parisienne. Au sein du conseil général du Val-de-Marne, j'ai d'abord exercé en tant que directeur des bâtiments, avant de devenir directeur général adjoint en charge du pôle architecture et environnement, puis, il y a deux ans, directeur général des services départementaux. Ces expériences me permettent de mettre en perspective les problèmes auxquels je suis confronté. Après avoir présenté le département et ses particularités, je vais présenter les principaux axes par lesquels je compte mettre l'administration départementale en état de répondre à la crise qui nous frappe, incarnée fortement par des défis financiers de plus en plus aigus, bien qu'elle ne s'y réduise pas. Je finirai en donnant mon point de vue sur le rôle du manager en temps de crise, tel que je l'éprouve.

Le Val-de-Marne, un département original

Dans l'imaginaire collectif, le Val-de-Marne est associé aux films de Renoir et aux guinguettes ainsi qu'à la vallée industrielle de la Seine, autour d'Ivry. Si ces références culturelles et historiques peuvent aider ceux qui ne le connaissent pas à l'identifier, elles ne traduisent cependant que peu la réalité socioéconomique actuelle. Avec les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et Paris, le Val-de-Marne fait partie des quatre départements issus du découpage de l'immense département de la Seine en 1968. Géographiquement, il se situe au sud-est de Paris, et couvre un territoire important, allant du périphérique parisien jusqu'à Santeny. Il est donc extrêmement urbain pour une partie et plus rural pour une autre. En simplifiant beaucoup, on peut considérer que sa population (un million quatre cent mille habitants) se compose d'une partie aisée, installée principalement près du bois de Vincennes, dans des villes comme Saint-Mandé, d'une population plus populaire le long des vallées de la Seine et de la Marne, et d'une population installée dans une zone plus rurale dans la partie sud-est du territoire. Le tissu économique possède quelques centres de grande envergure mais de nature très différente : l'aéroport d'Orly, le marché d'intérêt national de Rungis, des grands sièges sociaux (FNAC, Leclerc, Orange) près du boulevard périphérique, l'activité hospitalière de Villejuif.

En termes de fonctionnement, le département présente des singularités qui ne le placent pas à la même échelle que les autres départements. Il possède ainsi une tradition administrative particulièrement puissante, une habitude de la concertation entre les élus qui n'est pas tellement entravée par les appartenances partisans, des choix politiques forts et durables.

Une puissante tradition administrative

L'administration compte plus de huit mille agents, pour un budget de fonctionnement d'un milliard huit cents millions d'euros, ce qui est également élevé : cela correspond par exemple à onze fois le budget de la Lozère. Cette puissance administrative s'explique notamment par la tradition d'implication du département dans la gestion de la petite enfance et des crèches. Le département en gère directement soixante-seize, ce qui équivaut à la moitié du nombre total des crèches départementales françaises mais inversement les communes val-de-marnaises gèrent nettement moins de crèches communales que la moyenne nationale. Cette activité occupe près de deux mille agents : mille huit cents sur le terrain et deux cents dans les services généraux. Par ailleurs, la gestion de l'assainissement, que le département a tenu à conserver en régie plutôt que de la confier à une entreprise privée par le biais d'un marché public, touche plus de quatre cents agents. Enfin, le département assure une certaine coordination entre nos quarante-sept communes, en raison d'un faible développement de l'intercommunalité propre au département.

Une habitude de la concertation

Aussi bien à l'intérieur de l'administration que parmi les élus, la collectivité a l'habitude de travailler dans la concertation. Les six grands pôles de la structure administrative, dirigés par des directeurs généraux adjoints, sont depuis six ans organisés en centres de responsabilité qui disposent de leurs propres budgets. Au sein de ces pôles, les directions ne travaillent donc pas comme de simples exécutants des décisions du directeur général, mais de manière relativement autonome sous sa coordination et son animation. Du côté politique, les élus de tout bord politique savent se rassembler autour des projets structurants et participer ensemble aux événements qui rythment la vie de la collectivité. Encore dernièrement, j'ai pu constater qu'ils étaient presque tous présents lors de l'inauguration d'une grande exposition que le conseil général avait montée sur le projet d'aménagement et de transport de banlieue à banlieue "Orbival".

Dans d'autres collectivités, cette capacité de rassemblement et de concertation est peut-être plus difficile à faire vivre.

Quoique nettement ancré à gauche et souvent présidé, comme aujourd'hui, par des communistes, notre département a également été dirigé par la droite.

Des choix politiques affirmés

Les conseils généraux doivent, de par la loi, exercer et mettre en œuvre un certain nombre de missions légales : gestion du RMI (revenu minimum d'insertion) et maintenant du RSA (revenu de solidarité active), de la prestation de compensation du handicap, de la prestation d'aide à l'autonomie des personnes âgées, de la protection juridique de l'enfance, de l'entretien des routes départementales et des collèges, etc. Ces activités obligatoires absorbent près de 70 % des dépenses de notre département. Le conseil général a décidé depuis longtemps de faire porter l'essentiel des 30 % restants sur trois axes : la petite enfance dont j'ai déjà parlé avec les crèches, l'environnement, avec notamment la construction et l'entretien d'une vingtaine de parcs départementaux couvrant une surface totale de trois cents hectares, ainsi que la culture, avec le développement d'équipements (le Mac Val, premier musée d'art contemporain en banlieue parisienne) et d'actions partenariales fortes (expositions, festivals...).

La crise identitaire des départements

Le Val-de-Marne, à l'instar de toutes les collectivités territoriales, traverse une crise identitaire du fait des réformes territoriales en cours, de la réforme de la fiscalité avec la suppression de la taxe professionnelle décidée par le gouvernement, et du contexte général de crise économique qui affecte fortement nos ressources.

La réforme territoriale

L'État a engagé une grande réforme, en cours de présentation à l'Assemblée nationale, à travers laquelle il propose : la création des conseillers territoriaux par fusion des mandats de conseiller général et de conseiller régional, et une division par deux de leur nombre total (ils devraient passer de six mille à trois mille) ; la création d'un nouveau niveau administratif appelé "métropole" ; la création de "communes nouvelles" ; le renforcement de l'intercommunalité ; une facilitation des regroupements entre régions et départements quand cela paraît pertinent (comme dans la région Alsace entre le Haut-Rhin et le Bas-Rhin) ; un encadrement des règles de cofinancement ; une clarification des compétences respectives des départements et des régions par l'attribution de compétences exclusives à l'un ou l'autre de ces niveaux. Cette réforme plonge les acteurs locaux dans plusieurs incertitudes, si bien qu'un grand nombre d'entre eux ne voient pas où ils se situeront dans l'avenir. Tout d'abord, les actuels conseillers régionaux et futurs conseillers territoriaux se demandent comment ils

rempliront toutes leurs missions s'ils sont deux fois moins nombreux ; en effet, outre leur activité à l'assemblée départementale, ils se doivent de participer à une multitude de conseils d'administration d'établissements dans lesquels le département est impliqué (collèges, maisons de retraites, établissements culturels, crèches). Sur le plan identitaire, ils craignent de devenir des administrateurs à plein temps.

Ensuite, c'est l'ensemble de nos interventions volontaires au titre de la clause de compétence générale qui se retrouvent interrogées, et qui font que le personnel départemental concerné s'inquiète.

Enfin, la pression au regroupement qui va s'exercer sur les communes et l'apparition de ce nouvel étage administratif qu'est la métropole, dont on ne sait pas bien comment il va s'insérer dans le système actuel, implique que les articulations administratives en aval du département comme en amont devront être largement revues, ce qui est source d'inquiétude.

La suppression de la taxe professionnelle

Si les effets de la suppression de la taxe professionnelle devraient être relativement limités en 2010, année transitoire donnant droit à compensation, cette suppression va en revanche fortement réduire la capacité de maîtrise du département sur ses propres recettes : au final, le Val-de-Marne ne maîtrisera plus qu'un cinquième de ses ressources fiscales alors qu'il en maîtrise jusqu'à présent près de la moitié (47 %). Il perdra une part importante de son pouvoir fiscal et donc de son espace de gestion autonome, acquérant encore un peu plus le profil d'une agence décentralisée de l'État. Par cette réforme de la fiscalité locale, c'est bien l'exercice concret de la libre administration des collectivités locales, pourtant garanti par la Constitution, qui est mis en cause.

La crise immobilière

La grande diminution des transactions immobilières depuis le début de la crise économique a fait chuter de près d'un tiers les revenus issus des taxes qui y sont liées. Ces revenus sont passés de deux cents millions d'euros en 2007 à cent trente millions en 2009. C'est une grande part de la marge de manœuvre du département qui disparaît.

Retrouver de l'autonomie financière

Tous les départements sont touchés durement par ces crises. Selon la Direction générale des collectivités locales, 2/3 des départements auront de grandes difficultés à boucler leur budget en 2011, et certains sont même amenés à voter des budgets en déficit bien que la loi l'interdise, ce qui conduit à une véritable crise identitaire, puisque c'est alors au représentant de l'État, le préfet, qu'échoit in fine le pouvoir de gestion. Sans être extrême, la situation du Val-de-Marne est suffisamment tendue pour nous obliger à rechercher activement les moyens de retrouver de l'autonomie financière, afin de pouvoir continuer à mener nos politiques volontaristes.

Dans cet esprit, mon administration a lancé au cours de l'année 2008 une recherche de solutions innovantes et a commencé à faire des propositions aux responsables politiques dès l'été. Un souci prioritaire a consisté à lever les tabous : dans toute collectivité, il y a des dépenses qui ont été instaurées au cours de l'histoire pour des raisons circonstancielles, puis qui se sont instituées avant de parfois perdre leur raison d'être parce que le contexte a changé. Il faut pouvoir interroger ces interventions, même si ce n'est pas toujours simple. Nous avons donc mis en place une méthodologie pour créer une objectivité qui facilite la mise en discussion. Elle consiste à relire toutes nos activités en reliant les moyens qui y sont consacrés et ce qu'elles apportent à la population, bref comparer les coûts et les gains en termes

d'efficacité sociale. Elle a mis en évidence un grand nombre de situations économiquement peu efficaces, voire extravagantes, et ouvert l'imagination et les négociations pour les changer. En voici plusieurs exemples.

Des infrastructures pour attirer les entreprises

Depuis quelques années, des services de *back-office* des opérations de marché de plusieurs banques se sont installés sur notre territoire. Face à des actes d'insécurité constatés sur la voie publique, certaines de ces banques nous sollicitent pour procéder à des réaménagements de la voirie départementale et de l'espace public (ronds-points, signalisation...). Ces dépenses, même si elles contribuent à l'attractivité du territoire, sont coûteuses, et concernent avant tout les salariés de ces établissements. Nous n'hésitons pas, désormais, à leur demander de cofinancer ces travaux, avec des prises en charge parfois très importantes (60%).

Du mécénat pour la roseraie de l'Haÿ-les-Roses

La roseraie départementale de l'Haÿ-les-Roses a besoin d'une vaste restauration. Compte tenu de son originalité et de sa splendeur, nous avons pensé que nous pourrions susciter chez quelques mécènes l'envie d'y attacher leur nom en échange d'une contribution financière. À ce jour, plusieurs entreprises ont déjà engagé un partenariat avec nous pour un montant total supérieur à un million cinq cent mille euros. Je souligne que l'appel aux entreprises privées pour cofinancer un lieu emblématique de notre territoire constitue un mode de pensée et de faire nouveau dans notre collectivité.

Des recours contre l'État

Une des raisons des difficultés financières des départements vient du non-respect par l'État de ses obligations à leur égard. L'article L. 1614-1-1 du code général des collectivités territoriales dispose que : « toute création ou extension des compétences ayant pour conséquence d'augmenter les charges des collectivités territoriales est accompagnée des ressources nécessaires. » Ainsi, l'État doit transférer les moyens budgétaires pour assumer les devoirs qu'il impose. Après avoir bien identifié les cas où cette loi n'a pas été respectée, le département du Val-de-Marne a décidé de déposer des contentieux indemnitaires auprès des organes compétents : d'abord un recours gracieux adressé au Premier ministre, puis, en cas de non-réponse, le dépôt d'une requête auprès du tribunal administratif. Actuellement, nous en avons quatre en cours : sur le financement du RMI/RSA, sur celui de l'accompagnement social personnalisé, sur celui de la protection de l'enfance, sur celui du personnel TOS (techniciens, ouvriers et personnels de service) dans les collèges. La somme totale concernée par ces contentieux s'élève à plus de deux cent cinquante millions d'euros depuis les transferts de compétences.

La réorganisation des services

Compte tenu des efforts de gestion que nous menons dans le cadre de nos préparations budgétaires, nous ne nous interdisons pas de modifier notre organisation en réadaptant les postes en fonction des besoins, tout en visant le maintien du volume global de ces postes. Nous analysons chacun d'entre eux en nous demandant s'il ne serait pas plus pertinent de le redéployer ailleurs. C'est une opération qui doit être menée avec doigté en accordant une attention aigüe aux agents car de multiples signes creux nous montrent que leur angoisse est grande.

Être un manager en temps de crise

L'existence d'une situation de crise reconnue par tous, comme celle que nous traversons actuellement, peut être l'occasion pour le manager de se laisser aller, car il lui est facile de se décharger sur elle de toutes les difficultés : le responsable de ce qui ne va pas, ce n'est plus

lui, c'est la crise. Cette forme d'abandon dégénère alors vite en un cercle vicieux, car la dynamique d'un repli sur soi entraîne une amplification subjective des dangers créés par la dégradation de la situation, ce qui augmente encore l'envie de repli.

Pourtant, ce contexte de crise peut aussi être l'occasion pour les décideurs locaux de développer une posture volontaire et créative. Comme le disait Sun Tzu : « *C'est lorsqu'on est environné de tous les dangers qu'il ne faut en redouter aucun.* »

Concrètement, il me semble que l'on peut trouver des solutions aux difficultés que je viens d'évoquer : en développant les facultés d'anticipation et de défense ; en mettant l'accent sur ce qui fait le cœur de l'identité de l'organisation et en acceptant de remettre en question toutes les habitudes ; en admettant que l'on puisse être dérouté par la tournure des événements dont beaucoup ne dépendent pas de soi et en faisant preuve d'imagination pour retrouver son aplomb ; en étant très clair sur les objectifs, car les gens pris dans la tempête ont besoin de savoir qu'il y a quelqu'un à la barre du navire et qu'ils vont quelque part.

À titre personnel, j'accorde aussi beaucoup d'importance au respect des valeurs humanistes. Cela me donne un cap pour savoir où j'en suis, cap qui a d'ailleurs une efficacité sur le plan collectif, car c'est un moyen de susciter l'adhésion des hommes.

DÉBAT

Un intervenant : *Quels sont les départements les plus touchés par des difficultés budgétaires ?*

François Casteignau : Ce sont ceux dont la part de dépenses sociales est la plus forte. En pratique, ce sont donc ceux qui ont la plus forte proportion de personnes âgées ou en situation précaire : les départements du centre de la France (Corrèze, Lozère, etc.), bien connus pour leur difficulté à retenir les jeunes, mais aussi des départements touristiques de montagne ou du littoral car ils attirent les retraités.

Int. (Département de La Réunion) : *La Réunion, du fait de son taux de chômage élevé (plus de 20 %) et de ses besoins en aide sociale, fait partie de ceux qui sont durement touchés. L'an dernier, nous avons été contraints de réduire nos investissements de plus de 30 %, les faisant passer de deux cents millions d'euros à cent vingt millions. Nous avons augmenté la pression fiscale. Nous avons aussi réduit les frais de structure, faisant par exemple passer le nombre de directeurs généraux adjoints de six à quatre. Or, l'an prochain, notre département va devoir prendre en charge le RSA et l'API (allocation de parent isolé) qui sont très importants, ce qu'il ne faisait pas jusqu'à présent. Comme il est vraisemblable que l'État ne compensera pas exactement cette nouvelle obligation, la situation va devenir très périlleuse. Certains évoquent la nécessité d'une mutualisation des services de la région et de ceux du département, La Réunion étant à la fois un département et une région. De votre côté, avez-vous déjà travaillé sur ce genre d'idée ?*

F. C. : Non, et je n'ai pas connaissance que l'idée ait été sérieusement évoquée en métropole. Sur le fond, je doute de son efficacité. La mutualisation de services entre villes, alors qu'elles ont pourtant les mêmes compétences et des structures administratives très proches, est déjà difficile à mettre en œuvre : qu'en serait-il entre les régions et les départements ? En revanche, il peut être pertinent et économique de développer des partenariats de travail, comme par exemple monter des GIP (groupement d'intérêt public) entre départements sur certains sujets précis.

Int. : *Actuellement, comment sont réparties les dépenses du Val-de-Marne ?*

F. C. : Comme dans toutes les collectivités publiques, il existe deux budgets, l'un pour le fonctionnement et l'autre pour l'investissement. Pour l'année 2010, le premier se répartit comme suit : 61 % pour l'action sociale, 13 % pour les services généraux, 6 % pour l'enseignement et les collèges, 5 % pour l'aménagement et l'environnement, 4 % pour le réseau routier et les transports, 4 % pour la prévention médico-sociale, 3 % pour la culture, la jeunesse, les sports et les loisirs, 3 % pour la sécurité, 1 % pour le développement économique. Environ 70 % de ces dépenses relèvent de compétences légales, seuls 30 % relèvent de choix départementaux au titre de la clause de compétence générale. Les dépenses d'investissement s'élèvent à trois cent quatorze millions d'euros et se répartissent ainsi : 40 % pour la voirie départementale et les transports en commun, 20 % pour la construction et la réparation des collèges, 15 % pour les équipements sociaux, administratifs, culturels et de loisirs, 10 % pour le logement, 6 % pour l'environnement et les espaces verts, et 9 % pour l'aménagement numérique du territoire, le développement économique et autres investissements.

Int. : *À l'image de vos dépenses de fonctionnement, le niveau des investissements me paraît globalement élevé...*

F. C. : Effectivement : il est plus élevé que celui des Hauts-de-Seine par exemple. Notre souci de l'investissement relève du choix politique de continuer à investir pour l'avenir du territoire, à l'image des 30 millions d'euros sur six ans que nous consacrons au développement d'un schéma départemental d'aménagement numérique.

Int. : *Parmi les dépenses d'investissement, il y a celles qui sont imposées dans le cadre des grands projets décidés essentiellement par l'État, comme l'opération d'aménagement Orly-Rungis-Seine amont. Dans ces cas, vous n'avez pas d'autonomie.*

F. C. : Pour cette opération d'intérêt national, le principe général est une répartition des coûts par quarts entre l'État, la région, le département et les communes. Quand une opération d'aménagement apparaît ne pas être équilibrée au cours de sa réalisation, c'est normalement à l'État de compenser le manque. En pratique, il fait souvent appel à la contribution des collectivités territoriales.

Int. : *L'investissement dans le logement s'élève à 10 % de votre budget. C'est important, et ce n'est pas une dépense obligatoire. Avez-vous une politique proprement départementale sur le sujet ?*

F. C. : Oui, c'est un budget en hausse de 22 % par rapport à 2009. Les élus ont décidé d'aider significativement les communes qui font l'effort de respecter la loi les obligeant d'avoir 20 % de logements sociaux. Parmi tout un ensemble de mesures, le département aide à hauteur de 1 300 euros minimum la réhabilitation de chaque logement quand elle est nécessaire.

Lever les tabous, certes ! Mais comment ?

Int. : *Vous préconisez de lever les tabous et d'étudier rationnellement chaque situation. Mais comment le fait-on en pratique ? Prenons l'exemple de l'association de modélisme. En tant que gestionnaire, vous pouvez trouver outrageusement élevée la somme que le département lui consacre et prôner sa suppression, mais l'élu local, plus sensible au mécontentement des gens de sa circonscription qu'aux finances du département, va probablement fortement résister. Parfois, un article dans Le Canard enchaîné peut créer un tel scandale que tout le monde est obligé de se soumettre, mais c'est un moyen que l'on ne peut pas utiliser très souvent...*

Int. : *Une situation de crise rend les gens encore plus anxieux de perdre ce qu'ils ont. Elle génère donc une tension puissante entre ceux qui veulent s'attaquer aux privilèges des autres et ceux qui en bénéficient. Pour ne pas sombrer dans une rivalité interne destructrice, le*

groupe va donc être tenté de trouver une voie à l'extérieur. Dans ce cadre, la voie du conflit avec l'État s'offre comme une belle solution pour des élus locaux soucieux d'éviter les pénibles remises en cause. Ne vont-ils pas être tentés de vous orienter fortement dans cette direction ?

F. C. : La volonté de déposer des contentieux contre l'État est venue d'un groupe de directeurs généraux de plusieurs départements. La première fois que nous en avons parlé à nos présidents, ces derniers ont été peu enclins à nous suivre, même quand ils étaient des figures de référence du parti socialiste, a priori porté à ferrailler avec le gouvernement : porter des attaques concrètes contre l'État ne fait absolument pas partie de la tradition des élus locaux. Si nous avons réussi à leur faire accepter de s'engager dans ce combat, c'est que les éléments juridiques et financiers étaient particulièrement convaincants.

En ce qui concerne la manière de conduire un élu à abandonner un intérêt local au profit de la bonne gestion globale, je n'ai pas à proposer de règle générale. À l'échelle du Val-de-Marne, je pense que notre habitude de la concertation et le souci partagé de rechercher un certain consensus devraient permettre d'avancer sans trop de difficulté.

Mettre en place l'évaluation permanente

Int. : *Dans son principe tel qu'il a été conçu initialement par les Canadiens pour remettre de l'ordre dans leurs finances publiques, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) a pour but de valider à période régulière l'utilité et l'efficacité des actions menées. La notion de régularité est très importante car on connaît la facilité avec laquelle les organisations administratives absorbent les événements ponctuels censés modifier leur comportement en les transformant en de beaux rapports qui s'endorment dans les placards jusqu'aux prochaines élections ou changements de directeurs et qui s'évanouissent ensuite. C'est en devenant une source de pression dans la durée que la RGPP a produit au Canada l'effet recherché. Avez-vous mis en place des structures qui permettent d'assurer cette nécessaire inscription dans le temps ?*

F. C. : Mettre en place une politique de l'évaluation était un engagement du président du conseil général après sa dernière élection. En prenant mes fonctions, j'ai donc créé une direction de l'évaluation et des méthodes qui produisent ces éléments de suivi de l'activité, de diagnostic des organisations, et d'aide à la décision pour notre direction générale. Cependant, son travail a porté pour l'essentiel sur l'évaluation des moyens et des façons de faire des services, et non pas sur les choix de politiques publiques. En d'autres termes, elle a porté sur ce qui est de ma responsabilité directe, à savoir le fonctionnement de l'organisation administrative, et pas sur ce qui ressortit à celle des élus et à leurs choix.

Int. : *Est-ce parce que les élus n'y tiennent pas ?*

F. C. : Il y a une certaine hésitation de leur part. À mes yeux, cette hésitation provient plus d'une question de principe que d'une crainte de la mise en évidence de mauvaises décisions dont ils porteraient la responsabilité. Ils estiment en effet que le jugement de la qualité de leur action est rendu in fine lors des élections, et qu'une évaluation administrative ne peut pas se situer au même plan qu'un verdict populaire. Comme l'évaluation n'a pas le pouvoir de les contraindre à une décision particulière et qu'ils conservent le pouvoir de dire : « *nous continuons, nous redimensionnons ou nous arrêtons* », il me semble que ce genre de travail peut justement les aider dans la relecture objectivée de leurs politiques.

Int. : *Il leur faut sans doute un temps d'apprivoisement de ce nouvel outil...*

F. C. : Sans doute. Je crois d'ailleurs que cela fait partie de mon métier que de mieux articuler le temps de l'évaluation et celui de la décision, même si cela prend du temps, de même que je dois cultiver les relations avec les partenaires sociaux de mon administration si je souhaite avancer sur des changements dans le fonctionnement des services.

Présentation de l'orateur :

François Casteignau : formation architecte DPLG ; a été architecte en chef de la ville de Chelles et de Saint-Denis ; directeur de l'architecture à Champigny ; directeur des bâtiments puis directeur général adjoint du pôle architecture et environnement au conseil général du Val-de-Marne ; est directeur général des services du conseil général du Val-de-Marne.

Diffusion septembre 2010