

Université :

De Pau et des pays de l'Adour

Département : Pyrénées-Atlantiques (64)



David Carassus,

Institut d'Administration
des Entreprises (IAE) de Pau
Directeur de la chaire OPTIMA
(Observatoire du pilotage
de l'innovation managériale
locale).

✉ david.carassus@univ-pau.fr
http://optima.univ-pau.fr



Colloque Optima - Entretiens Territoria

Collectivités locales : « Innovons ! »

Le 21 mai dernier, le Palais Beaumont de Pau accueillait la seconde édition du séminaire de la chaire Optima et des Entretiens Territoria*. 200 agents et élus, mais aussi 50 universitaires et étudiants ont présenté leurs travaux et expériences sur un thème qui est au cœur de l'actualité : « *Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons !* »



© CHAIRE OPTIMA

Agents territoriaux, élus et universitaires ont débattu autour du thème de l'innovation, lors du colloque de la chaire Optima

Pour répondre à cette épineuse question, quatre ateliers ont rythmé la journée, permettant ainsi de croiser les regards entre collectivités, universitaires et entreprises sur l'innovation dans le secteur public local. Ces ateliers ont permis de mettre en lumière les démarches innovantes menées par les collectivités à travers des exemples concrets et des témoignages d'élus ou d'agents territoriaux directement impliqués dans ces innovations. Des propos complétés par des universitaires, spécialistes de ces domaines.

DES INNOVATIONS POLITIQUES ET STRATÉGIQUES

Le thème du premier atelier a démontré toute l'importance du pilotage et de la mise en place

d'une stratégie efficiente pour « mieux décider ». Le premier exemple a emmené les participants du séminaire au SDIS 78 : Laurent Chavillon, directeur départemental adjoint de ce service de secours a présenté la mise en œuvre d'un projet, basée sur une démarche stratégique innovante. Parmi les objectifs fixés : « l'amélioration de l'organisation du SDIS au profit de la qualité du service public », ou encore « la clarification et la fluidification des processus décisionnels ». Mais « le processus de pilotage nécessite pour son succès différents éléments », note Laurent Chavillon, « et notamment la mise en place d'outils collaboratifs (Intranet, plateforme) et une communication interne et externe ». Même si cette démarche n'est pas encore achevée, « les résultats sont encourageants ». Pour le deuxième exemple, Xavier Messenger, chef du ser-

*Lire également en page 4 "Propos d'étape des 2^{èmes} entretiens de TERRITORIA"

vice aménagement et stratégie du Conseil départemental de Seine-et-Marne a présenté « la mise en œuvre d'un référentiel stratégique d'aménagement pour le département ». L'esprit de ce référentiel est de pouvoir « aménager le territoire en le ménageant ». Il a pour objectif « d'aider à la conception de réponses nouvelles sur les modalités d'aménagement du territoire Seine-et-Marnais, tout en prenant compte des spécificités du territoire ». Ce nouvel outil « se voulait technique, mais avec une dimension pédagogique ».

Christophe Favreau, professeur à la Toulouse Business School

« Il existe deux niveaux d'innovation stratégique. L'innovation sur le plan du contenu, c'est-à-dire des politiques novatrices en termes de vision, d'objectifs, de périmètres d'intervention, de regroupement d'activités et de services. Et l'innovation sur le plan du processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques ».

DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLE ET DÉCISIONNELLE

Nicolas Pernot, DGS de la ville de Pau a pris la parole pour aborder « la mise en place d'une responsabilisation des direc-

tions et services ». Il a tout d'abord fait part de son expérience au Havre, en 2008, lors de la crise financière. La problématique est alors d'anticiper les recettes et les dépenses, dans un contexte de contrainte budgétaire. L'action se déroule en plusieurs étapes :

- La mise en place d'un budget par mission
- L'adoption d'un principe de pluri-annualité sur les dépenses de fonctionnement
- La contractualisation avec chaque direction.

« Grâce à un effort continu, les résultats ont été très satisfaisants », note Nicolas Pernot.

A Pau, la situation vécue par le DGS a été différente. L'organisation, entièrement restructurée, est passée de 56 pôles à 22. Objectifs : redimensionner les centres de décisions auparavant dispersés, pour simplifier et raccourcir le circuit de décision, mais également clarifier les compétences.

Deuxième intervenant sur ce thème, Alain Jouanjus, ex-DGS de la ville de Cannes, a évoqué la mise en place d'une démarche low-cost, qui se définit comme « l'opération consistant à mettre à nu un produit, le dépouiller de ses attributs annexes, pour n'en retenir que le cœur, c'est-à-dire la fonction essentielle ».

Pour mettre en place cette démarche, quatre phases sont nécessaires :

- La définition du besoin en se limitant au strict nécessaire
- L'acquisition avec une négociation devant permettre de réduire les prix



En Seine-et-Marne, un référentiel a été créé pour mieux penser l'aménagement du territoire



- La réalisation du projet encadré par un contrôle étroit de celui-ci
- Le service après-vente, avec la rectification de l'ensemble des défauts de réalisation ou de prestation. A Cannes, la démarche low-cost a permis de réaliser 5 % d'économie.

**Marcel Guenoun,
maître de conférences
en sciences de gestion
Université d'Aix-Marseille**

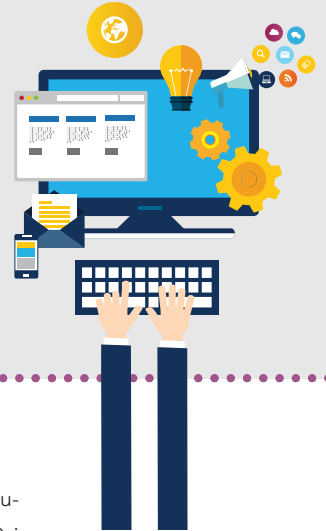
« L'innovation a une double dimension : innover dans les processus, c'est-à-dire transformer les modes de faire, d'agir sur notre organisation au sens structurel. Elle peut aussi résider dans l'importation d'un nouveau business model. Pour mettre en place ces démarches, il y a la nécessité de concevoir et manager le processus d'innovation, afin de faire participer tous les acteurs ».

**DES INNOVATIONS
COMPORTEMENTALE
ET HUMAINE**

Alain Bensakoun, adjoint au maire de la ville d'Alès, a présenté les expériences menées dans le domaine de la santé au travail, à travers la démarche DEFI (Définir, Engager, Former, Initier/Impulser). Celle-ci « participe à l'amélioration de l'image de la collectivité, mais aussi de la performance de celle-ci en matière de santé et sécurité au travail ». Elle permet, en effet, d'assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management. Cette expérience place l'homme au centre des préoccupations. Camille Margolle, responsable Formation à la ville d'Orléans, et Patricia Charles, de la Direction de l'Éducation et pilote au sein du réseau IX à la ville d'Orléans, ont expliqué le fonctionnement du réseau IX. Il est né de la volonté de « ne plus subir les changements, mais d'en être les acteurs ». L'organisation du réseau est en mode participatif : 5 groupes sont organisés autour de 5 grands projet, avec une démarche basée sur le volontariat, un pilotage encadrant, mais participatif, une absence de hiérarchie, des fiches mission et un calendrier défini.

**Fatema Safy-Godineau,
maître de conférences
en sciences de gestion, UPPA**

« Pour mettre en place une démarche managériale cohérente, il faut analyser les difficultés rencontrées par les agents. Le rôle de management dans ce contexte est alors de faire le lien ».



**DES INNOVATIONS
NUMÉRIQUES**

Numérique et innovation : ces deux mots sont souvent liés. Le projet Réflexe45 en est un exemple : « il s'agit d'un projet de gestion de la relation citoyenne », explique Letizia Murret-Labarthe, secrétaire générale du Conseil départemental du Loiret. « Il poursuit différents objectifs, dont l'amélioration de la qualité de la relation avec l'utilisateur pour l'ensemble des moyens de communication ». Il doit aussi permettre au Département « de fournir une réponse précise et de qualité aux questions des usagers ».

Dans le même esprit, Frédéric Bousquet, responsable commercial Sud-Ouest Cofely Ineo Digital a présenté l'application « Cit-eazen », « créée dans le but d'améliorer les relations entre les villes et les citoyens ». En effet, l'application est dédiée « aux signalements des incidents et permet à la ville d'agir au mieux, tout en maintenant un lien direct avec les citoyens ». Guillaume Lenoble, DGA des services finances, évaluation et innovation à la ville d'Issy-les-Moulineaux, a enfin indiqué que « face à l'inadaptation de la communication financière, à la demande de nos concitoyens, nous avons créé depuis 2013 un nouveau format de rapport financier annuel pour adapter la communication au citoyen ». Celle-ci a pris la forme d'un site internet « qui structure des données par chiffres clefs et niveaux successifs de détails ». ■

**Jean-Pierre Jambes,
maître de conférences
en aménagement du territoire, UPPA**

« La « révolution » numérique s'affirme bien comme une véritable rupture que les organisations territoriales doivent exploiter et maîtriser. Les politiques numériques territoriales doivent avant tout viser à enrichir et à simplifier les liens des services de proximités et les collectifs associés ».



Pierre-Laurent Pizy