



Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE
OPTIMA

vous accompagne sur

***La mise en œuvre d'une démarche de performance
budgétaire au sein de votre collectivité***



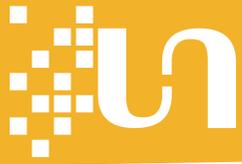
David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire
Diplômé d'expertise comptable



Laurent GUYON

Doctorant en sciences de gestion
Directeur de pôle territorial à
Toulouse-Métropole



SOMMAIRE

1. **Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (1/4)

Son **ambition** est de dynamiser les **relations entre collectivités locales et université** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- en **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- en **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- en constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/4)

Son **équipe** à l'UPPA :

- Une **vingtaine de chercheurs** rattachés au CREG et spécialistes du management public territorial,
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>
- Un **Master Management des collectivités locales** et ses enseignants (universitaires et praticiens),
<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

Ses **productions** antérieures :

- Des **publications, communications et rapports d'études**
- Des **doctorants et docteurs**,
- Des **colloques**:
 - Rencontres et Workshop **Ville-Management**; Congrès **PILOTE**,
 - Séminaires **OPTIMA** (1^{er} : 14 mai 2014, 2nd : 21 mai 2015)
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (3/4)

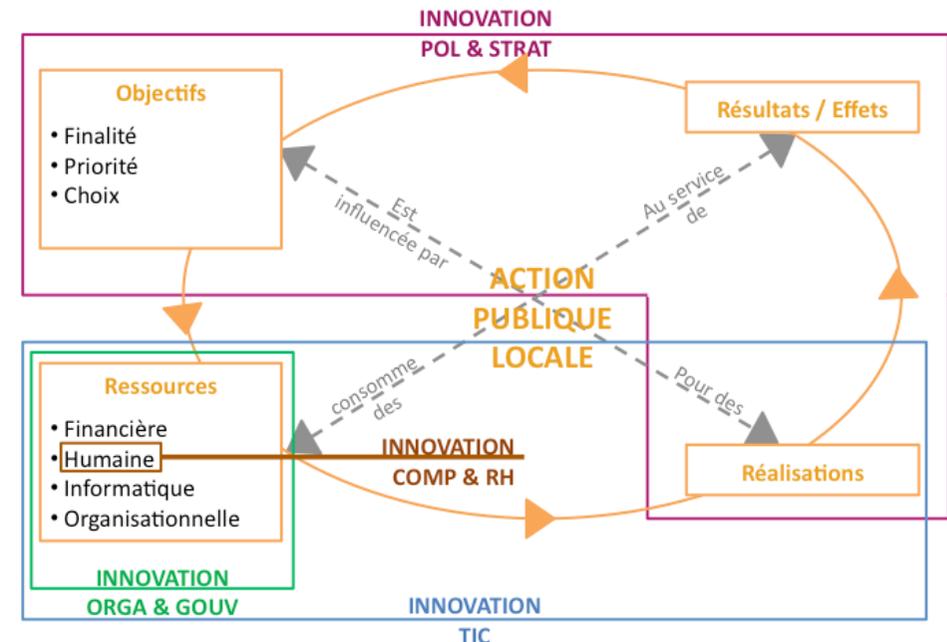
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- avec la **Ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »,
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- avec le **SDIS 64** (2009/2013), « *L'analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance de la collectivité locale* »,
- avec la Ville de **Lescar** (2010/2011), « *La mise en œuvre de Lescar 21* »,
- avec la Ville de **Nevers** (2012/2014), « *La mise en œuvre d'un management par activités et par objectifs* »,
- avec la Ville de **Rezé** (2013), « *La définition et la mise en œuvre d'un baromètre de mesure de la performance RH* »,
- avec le **Conseil régional Auvergne – ARDTA** (2014), « *Accompagnement des acteurs locaux sur l'intégration du numérique dans des politiques économiques et d'attractivité du territoire* ».

1. Présentation de la Chaire OPTIMA (4/4)

4 axes de recherches et d'accompagnement :

- **L'innovation « politique et stratégique »** : offre/besoins, évaluation, communication, priorité, choix, objectifs, projet, territoire, etc.
- **L'innovation « organisationnelle et de gouvernance »** : modes de fonctionnement, économies, patrimoine, achats, qualité, mutualisation, pilotage, etc.
- **L'innovation « comportementale et RH »** : RPS, qualité de vie au travail, changement, innovation, culture, collaboration, climat social, etc.



- **L'innovation « TIC »** : rénovation du service public, rénovation des fonctionnements internes, etc.



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. **Présentation du thème d'accompagnement/recherche**
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (1/9)

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Une **réduction attendue des ressources** des collectivités locales avec la baisse des dotations de l'Etat, un tassement de la dynamique de croissance des bases fiscales, une réduction du levier fiscal et une difficulté à augmenter la pression fiscale,
- Un **recours à l'emprunt plus difficile**, plus couteux et une gestion moins souple de ces financements externes,
- Une **augmentation naturellement dynamique des dépenses** de fonctionnement sans action vigoureuse pour rationaliser et optimiser sa gestion,
- Les collectivités sont donc confrontées à un **puissant effet de ciseau** avec une croissance des dépenses de fonctionnement plus dynamique que la croissance des recettes de fonctionnement ce qui entraîne une diminution rapide des capacités d'épargne.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (2/9)

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- La nécessité de **maintenir un haut niveau d'investissement** pour répondre aux attentes des citoyens, poursuivre le développement de leur territoire et soutenir la croissance économique nationale,
- L'impérieuse nécessité d'**optimiser la gestion budgétaire** et de mettre en place des **procédures budgétaires performantes** permettant aux décideurs publics locaux d'identifier et de mobiliser les gisements d'économies de fonctionnement,
- La nécessité de **recentrer l'action des collectivités publiques** sur des politiques publiques essentielles pour les citoyens / contribuables / usagers.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/9)

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- La nécessité de **mettre en œuvre des outils de pilotage financier pertinents et partagés** en définissant des objectifs stratégiques et opérationnels clairs, mais également en retenant et en suivant des indicateurs adaptés,
- Un besoin accru des citoyens / usagers / contribuables en matière de **transparence budgétaire et financière**,
- La nécessité de **développer des outils d'analyse et de décision** dans un contexte budgétaire et financier de plus en plus contraint.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/9)

2.2) La **problématique** de notre étude/accompagnement dans votre collectivité :

- Comment **élaborer un découpage budgétaire centré sur les politiques publiques** plus que sur la nature des dépenses ?
- Comment passer d'une **logique budgétaire orientée vers les moyens à une culture financière** orientée vers les résultats ?
- Comment procéder à une **segmentation stratégique** des activités et des compétences de votre collectivité ?
- Comment accroître la **responsabilisation des gestionnaires** opérationnels et introduire la culture du dialogue de gestion à tous les niveaux de la collectivité ?
- Comment définir avec précision les **objectifs politiques, stratégiques et opérationnels** ?



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/9)

2.2) La **problématique** de notre étude/accompagnement dans votre collectivité :

- Comment choisir des **indicateurs pertinents** permettant de mesurer l'atteinte des objectifs sans induire de biais ou d'effets pervers ?
- Quels sont les documents à prévoir pour communiquer sur les besoins budgétaires et **rendre compte des résultats obtenus** ?
- Quels outils prévoir pour instaurer un **véritable dialogue de gestion** à tous les niveaux de la collectivité ?
- Quelle démarche mettre en œuvre pour **impulser le changement de culture** et garantir une appropriation de la démarche de performance budgétaire ?
- Comment prendre en compte les **besoins et les attentes** des citoyens / usagers / contribuables dans la fixation des objectifs ?



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/9)

2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Assurer une **transparence budgétaire** plus importante tant pour les élus que pour les citoyens,
- Permettre aux élus de **procéder à des choix et à des arbitrages** s'agissant de la fixation des niveaux d'intervention de la collectivité et des politiques publiques,
- Permettre une **évaluation** plus régulière et plus facile des politiques publiques locales,
- Permettre aux élus de **réinterroger chaque année l'intérêt de chaque politique publique** et le niveau adéquat d'intervention (instaurer une revue générale régulière des politiques publiques locales),
- Impulser et **accompagner le changement** dans tous les services de la collectivité.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/9)

2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Produire une **connaissance partagée et certifiée de la performance** financière, budgétaire et comptable de la collectivité,
- **Modifier le comportement des acteurs** pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats afin d'améliorer la qualité des services publics rendus,
- **Rendre compte** tant en interne qu'en externe **de la bonne utilisation des deniers publics**,
- **Anticiper les éventuelles évolutions réglementaires** (nomenclature comptable de type LOLF pour les collectivités),
- **Responsabiliser les gestionnaires** de crédits et améliorer l'allocation des ressources (financières, humaines, matériels..) pour qu'elles soient en cohérence avec les objectifs.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (8/9)

2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- Réaliser une **cartographie des activités** et des politiques publiques de la collectivité,
- Aboutir à une **segmentation stratégique des actions et activités**, des politiques publiques et du budget de la collectivité,
- Définir en lien avec les élus, la direction générale et les directions opérationnelles les **objectifs politiques, stratégiques et opérationnels**,
- Retenir de 1 à 3 **indicateurs pertinents** pour mesurer l'atteinte des objectifs,
- Prévoir les **outils de communication et de pilotage budgétaire**.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (9/9)

2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- Prévoir le **calendrier d'élaboration et d'ajustement du budget** sans oublier d'organiser le dialogue de gestion correspondant.
- Elaborer un **guide de procédure ou un règlement financier** pour garantir l'application de la démarche de performance budgétaire.
- **Accompagner le changement** de culture budgétaire à tous les niveaux de la collectivité par des actions de sensibilisation, communication, formation ou accompagnement individualisé.



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. **Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA**



3. Proposition de modalités de mise en œuvre (1/3)

Des **partenariats gagnants-gagnants et durables** :

▪ Pour les **organisations publiques locales** :

- Bénéficier de l'expertise des chercheurs pour le pilotage et le management de leur organisation,
- Etre pilote dans l'expérimentation de nouveaux principes et outils de gestion de leurs activités,
- Développer des bonnes pratiques en connaissance de l'existant (autres collectivités, national, privé) et les diffuser.

▪ Pour l'**Université** :

- Expérimenter, sur le terrain, le résultat de nos travaux de recherche,
- Réaliser des études quantitatives et qualitatives à travers des recherches-actions,
- Avoir le soutien des « acteurs du terrain » pour des rencontres ou séminaires université – secteur local.

3. Proposition de modalités de mise en œuvre (2/3)

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

▪ Un **partenariat principal** :

- Soutien durable de la Chaire (sur trois ans),
- N'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local (**5 000 € par an** a minima),
- Bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire (rapport d'activité annuel, la participation au colloque annuel, etc.).

▪ Un **partenariat spécifique** :

- S'engage en fonction des besoins qui lui sont particuliers,
- Attend des retours, dans le cadre d'une convention mentionnant les résultats attendus et livrables attendus,
- Finance donc des travaux particuliers qui lui sont utiles, et bénéficie en retour des analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'une **convention (financement calculé au cas par cas, couvrant principalement le salaire des jeunes chercheurs impliqués)**.

Dans ce cas



3. Proposition de modalités de mise en œuvre (3/3)

Des **modalités d'accompagnements adaptées** :

- Un changement dans le **temps** (processus incrémental et itératif),
- Un **processus** clair, partagé et piloté (comité de suivi, communication),
- Une **méthodologie** déjà éprouvée (« *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » - CROZIER, 1998),
- Des jeunes **chercheurs** et des experts (du public pour le public),
- Du **sur-mesure** et non du prêt-à-porter (le résultat se crée avec la collectivité locale et n'est pas imposé ou connu à l'avance),
- Des **solutions** instrumentales et culturelles (le résultat est à la fois dans la dimension technique – outils, dispositifs de gestion, mais aussi, et surtout, dans la dimension comportementale des acteurs).

Merci de votre attention

CONTACTS

David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire
Diplômé d'expertise comptable

david.carassus@univ-pau.fr

Laurent GUYON

Doctorant en sciences de gestion
Directeur de pôle territorial à
Toulouse-Métropole

laurent.guyon@univ-pau.fr

<http://optima.univ-pau.fr>

