



IVERSITÉ
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR



PAU-BAYONNE

Ecole Universitaire
de Management

CHAIRE

OPTIMA

Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

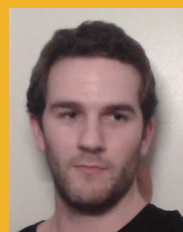
vous accompagne sur

*L'élaboration et le pilotage de votre projet de
territoire/stratégique ou plan de mandat*



Pierre MARIN

Enseignant-chercheur en sciences de
gestion
Chargé mission Projet établissement
SDIS 64 (2010-2013)



Guillaume LE MEUR

Doctorant en sciences de gestion
Chargé de mission Pilotage des Politiques
Publiques – Ville de Pau /CAPP (2011-2014)



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)

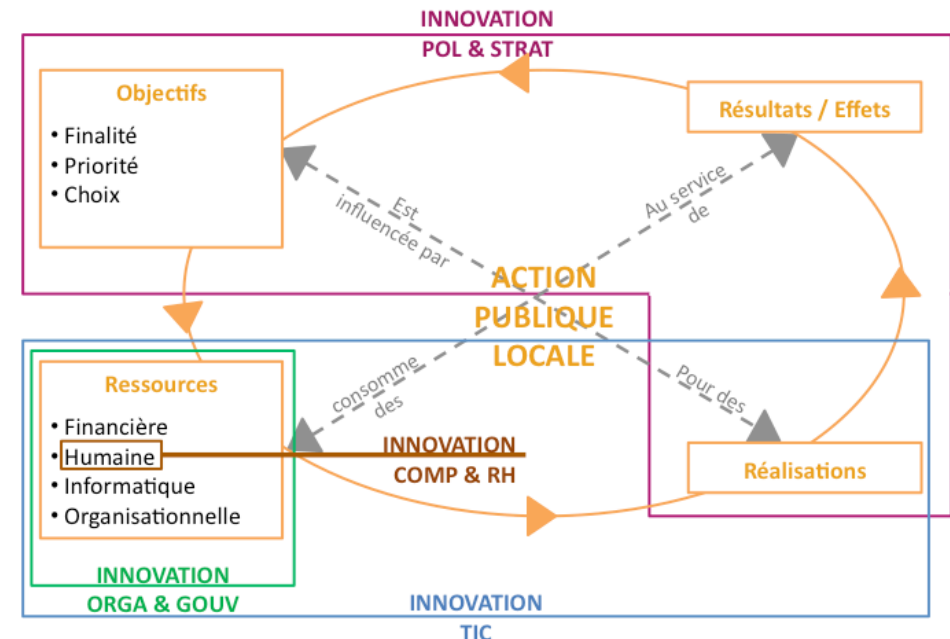
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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 (1/8)

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Une **situation financière sous tensions** qui impose aux collectivités de trouver de nouveaux moyens d'optimiser leur gestion budgétaire,
- Un besoin de **clarifier le champ d'intervention des collectivités** dans un contexte complexe : « effet mille-feuilles », satellisation, nombre important de collectivités,
- Le développement de la **culture de reddition des comptes**, pour répondre aux demandes croissantes de transparence et de participation citoyenne,
- Des **obligations réglementaires** de plus en plus pressantes : désengagement de l'Etat, réformes des collectivités locales, mise en place du schéma de mutualisation, etc.



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

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Les **mutualisations horizontales**, qui imposent de s'accorder dans et entre territoires, sur les plans stratégiques et opérationnels,
- Des stratégies, des **projections souvent absentes** dans les collectivités locales,
- Des **objectifs** stratégiques ou opérationnels **peu présents**, peu partagés et/ou peu suivis,
- Des **pratiques de pilotage souvent limitées** en terme de priorisation des actions, de responsabilisation des acteurs (politiques et administratifs) et d'évaluation (*ex-ante* et *ex-post*) : des outils plutôt de nature administrative, court-termiste et endogène (*résultat de nombreuses études quantitatives et qualitatives menées sur la période 2000-2014 par notre groupe de recherche*).



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/8)

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Des **démarches innovantes et volontaires** déjà en cours depuis le début des années 2000 :
 - Une étude UPPA/Afigese montre en 2008 une **pénétration plus forte** qu'en 2006, suite à une étude INET, des démarches dites de performance (de type Lolf)
 - Depuis, la définition de projet stratégique/établissement/administration **se multiplie** dans les collectivités locales, avec des logiques différentes :
 - Dans une **logique globale** : Conseil général de la Mayenne, Conseil général de l'Orne, Région Bretagne, Ville de Bordeaux, Ville de Lescar, Ville de Nevers, SDIS 64, SDIS 78, etc.
 - Dans une **logique stratégique et d'organisation** : SDIS 91, Ville de Pau/CAPP, Ville d'Alès, Conseil général des Hautes-Pyrénées, Ville de Villeurbanne, etc.
 - Dans une **logique financière et d'évaluation** : Conseil général de l'Aude, Ville du Havre, CU Strasbourg, Ville de Lyon, SDIS 72, etc.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/8)

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

- Comment élaborer une stratégie locale et fixer des priorités **en tenant compte des forces et faiblesses** de la collectivité sur son territoire et des évolutions de son environnement ?
- Comment **adapter les politiques publiques** aux changements de leur environnement, en particulier en **appréciant mieux les besoins** des usagers et citoyens ?
- Comment la mise en œuvre d'une stratégie locale peut-elle être **une solution, par le haut, à la contrainte financière** actuelle ?
- Comment rendre **lisibles et compréhensibles les politiques publiques** locales auprès des usagers et citoyens ?
- Comment **mesurer la performance de l'action locale** en permettant une **aide à la décision** pour les élus ?



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/8)

2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Des enjeux pour les **élus**, les **responsables locaux** :
 - **Donner du sens** et de la lisibilité aux actions engagées,
 - **Valoriser** les politiques menées,
 - **Se projeter** sur son territoire et sa vision souhaitée,
 - **Aider** à la décision,
 - **Moins dépenser** tout en assurant la qualité du service public local.

- Des enjeux pour les **citoyens/usagers/contribuables** :
 - Améliorer la **transparence** de l'action publique,
 - Répondre à leurs **besoins de service public**,
 - Améliorer la **qualité de l'offre** de services publics,
 - **Maîtriser les dépenses** publiques.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/8)

2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Des enjeux pour les **services et les directions** des collectivités :
 - **Responsabiliser** les services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités,
 - Promouvoir une **démarche participative transversale** entre les services,
 - **Mettre en cohérence les objectifs** des services avec ceux du projet territorial,
 - **Améliorer l'allocation des moyens** humains, financiers et techniques aux activités.

- Des enjeux pour les **agents des collectivités** :
 - **Valoriser l'activité** des agents,
 - Permettre aux agents **de développer leurs compétences** et d'anticiper des évolutions de carrière,
 - **Situer la contribution individuelle** des agents au sein du collectif,
 - **Ajuster les formations** aux besoins.



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/8)

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

- La mise en œuvre d'une **planification politique et opérationnelle** de l'action publique locale :
 - Réalisation d'un **diagnostic stratégique**, pour connaître l'existant,
 - Définition d'une **segmentation stratégique**, pour structurer les différents niveaux de projets de la collectivité en fonction de leurs objectifs,
 - **Objectivation** des politiques publiques locales,
 - Rédaction de **feuilles de route annuelles et pluriannuelles**, pour planifier les actions dans le temps.

- La **responsabilisation** des acteurs de la collectivité :
 - **Adaptation de l'organisation** politique et administrative au projet stratégique, pour passer à un management en mode projets,
 - L'**identification et l'allocation des moyens** nécessaires à la réalisation du projet stratégique, pour mettre en cohérence objectifs et ressources,
 - Formalisation des **projets de service**, pour activer le dialogue de gestion.



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

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

▪ **L'évaluation de l'action et de l'organisation publique locale :**

- Détermination des **indicateurs de suivi et des indicateurs de performance**, pour cibler les objectifs
- Définition de **tableaux de bord de suivi** des politiques et des structures, pour mesurer la bonne réalisation de la stratégie publique local (performance, moyens, avancement) et y apporter les adaptations nécessaires
- Formalisation de **rapports annuels d'activité**, pour rendre compte
- Développement de la **communication externe locale**, au regard des politiques locales, pour accroître la transparence, favoriser la compréhension des décisions et augmenter la participation citoyenne

➔ Mise en place d'un cycle d'**apprentissage** et d'**amélioration continue** mettant en cohérence l'évaluation des politiques publiques passées avec la planification des politiques à venir



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,
- Être 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

Pierre MARIN

Enseignant-chercheur en
sciences de gestion

IAE Pau-Bayonne / UPPA

pierre.marin@univ-pau.fr

David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire

david.carassus@univ-pau.fr

Guillaume LE MEUR

Doctorant en sciences de
gestion
Chargé de mission Pilotage
des Politiques Publiques –
Ville de Pau et CdAPP

guillaume.le-meur@univ-pau.fr

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

