



Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE
OPTIMA

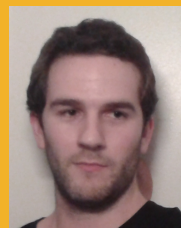
vous accompagne sur

***La mise en place et le pilotage de votre
schéma de mutualisation***



Pierre MARIN

Enseignant-chercheur en sciences
de gestion
Chargé mission mutualisation
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)

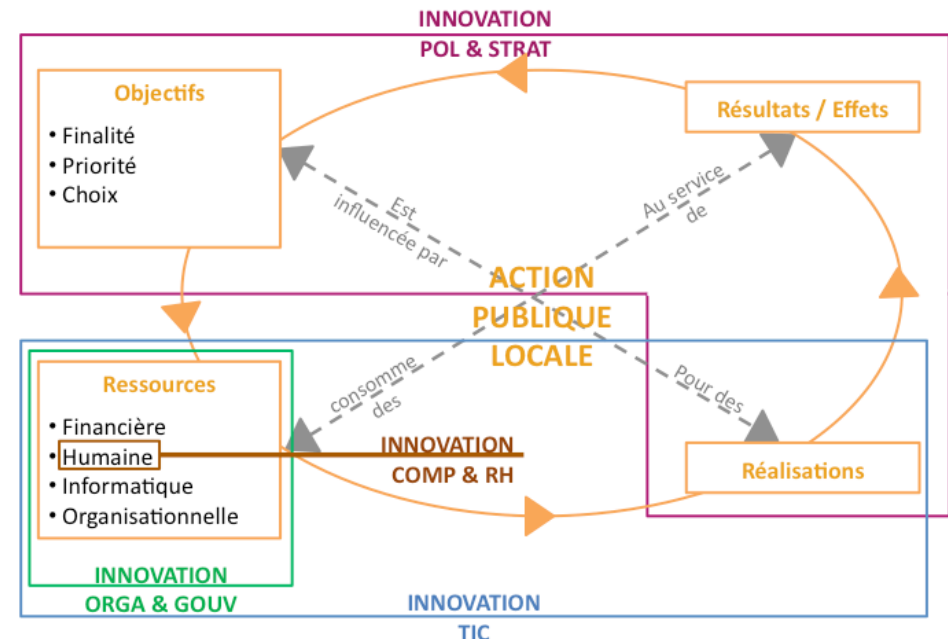
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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 nombre important de **rapports et analyses** concernant le secteur public local qui encourage la mutualisation :
 - Rapport d'information sur la mutualisation des moyens des collectivités territoriales (Sénat, mai 2010),
 - Rapport Carrez Thénault (2010),
 - La mutualisation des services : Un enjeu d'intégration intercommunale - Etudes de cas (ADCF - INET, Mai 2011),
 - La Mutualisation Des Moyens Départementaux de La Sécurité Civile (Cour des Comptes, 2013), etc.
- Une **obligation réglementaire pour les EPCI** : L'article L.5211-39-1 du CGCT issu de la réforme des collectivités territoriales de 2010 impose aux intercommunalités d'élaborer un schéma de mutualisation des services dans l'année qui suit les élections municipales.



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

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- De nombreuses préconisations de mise en œuvre de pratiques de mutualisation depuis le rapport de la **Cour des Comptes** (2005) et rappelée chaque année,
- Des **pratiques locales** de mutualisations **limitées** :
 - une **focale uniquement financière**, pourtant des résultats "*encore peu visibles*" (Cour des Comptes, 2014),
 - des **démarches coûteuses** à court terme (la création de services mutualisés, constructions de structures, alignement des régimes indemnitaires, etc.),
 - une **mise en œuvre limitée** et peu adapté qui entraîne des résistances au changement, perte de motivations, ou lenteur du processus de changement,
 - en 2006, 40% des communautés se déclaraient engagées dans des conventions de partage de service, 28% d'entre elles étaient en cours de réflexion en la matière, tandis que seulement 17% ne semblaient pas intéressées par la mutualisation (ADCF). En 2014, **1% des communautés** ont adopté les schéma de mutualisation (ADCF).



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

2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Mais des **démarches innovantes** et volontaires en cours :
 - Des **projets de territoires** structurés (Lyon, Mulhouse, etc.), et des documents stratégiques développés (SCOT, PLU, PLH) encourageant des mutualisations nombreuses,
 - La **création de structures intégrées** (Blois, Angers par exemple) : cumul des partages techniques mais aussi des fonctions supports,
 - Dans les SDIS, multiplication des **mutualisations internes** (entre CIS) et **externes** (entre SDIS et avec des collectivités territoriales) depuis la loi de départementalisation de 1996,
 - Dans les universités, depuis les lois d'autonomisation (2007) des **rapprochements** nombreux entre les universités, comme la fusion de Aix Marseille, de l'Université de Strasbourg ou celle de Bordeaux,
 - Des **démarches de mutualisation** sont **en cours** dans 22% des communautés et 57% souhaitent engager sa réalisation durant l'automne (ADCF, 2014).



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

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

- Quel(s) **type(s) de mutualisation(s)** mettre en place pour répondre aux contraintes des collectivités ? Stratégiques, financières, RH, matérielles, immatérielles, etc. ? En interne, en externe ? Sur quels types de politiques publiques et compétences ? Mutualisation des agents, des services ? Création de services communs ou de modes de gestion unifiée ? Comment organiser les transferts de compétences ?
- Comment **améliorer le pilotage des ressources locales** par la mutualisation dans et entre collectivités (notamment sur la masse salariale) ? Quels en sont ses pré-requis, notamment ses objectifs ou plus généralement son projet politique sous-jacent ? Comment **organiser le collectif** (politique et/ou administratif) dans un périmètre plus large ?
- Comment mutualiser sans perdre le lien de **proximité** au territoire local ?



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

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

- Quelles sont les **modalités à mettre en œuvre** (en terme de communication ou de participation des acteurs par exemple) pour s'assurer de l'efficacité des démarches de mutualisation (sur les dimensions financières ou de qualité de service) sans dégrader le climat organisationnel interne (politique et/ou administratif) ?
- Quels sont les **impacts** de la mutualisation sur la rénovation des modes de fonctionnement des collectivités concernées : en terme **stratégique** (sens, objectifs, priorités, valeurs, ambitions, intérêts communs, etc.), en terme d'**organisation** (transversalité, mode projet, délégation, responsabilité, etc.), en terme de gestion du **personnel** (nombre, qualification, compétences, rémunérations, carrière, etc.), en terme d'**offres de services** (qualité, quantité, degré de réponse aux besoins, etc.), en terme **financier** (pérennité, projection, fonctionnement entre collectivités, etc.) ?



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

2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- **Repenser l'action et l'organisation commune** entre collectivités mutualisées,
- **Réduire des dépenses publiques** (notamment en matière de masse salariale) en recherchant des économies d'échelle,
- **Adapter** la qualité et la quantité d'**offre de services publics locaux** aux besoins du territoire (sur le périmètre mutualisé),
- Accroître la **solidarité** entre collectivités mutualisées en proposant un niveau de service homogène et en développant des intérêts communs,
- **Améliorer le fonctionnement des services**,
- Maintenir le lien de **proximité** entre les usagers et les services publics locaux,
- **Responsabiliser** les services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités,
- Mieux gérer la **transversalité** dans et entre collectivités.



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

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

- Production d'un **état des lieux** (compétences, services, personnels, financiers, etc.) sur le périmètre mutualisé,
- La **définition de votre schéma de mutualisation** :
 - Définition des **politiques/missions/compétences** à mutualiser, et du calendrier de mise en œuvre,
 - Définition de l'**organisation** adaptée (organigramme de la collectivité mutualisée en lien avec les autres structures concernées, procédures de fonctionnement entre collectivités, etc.), et du calendrier de mise en œuvre,
 - Définition des **modes de fonctionnement en terme de gestion des ressources humaines** (rémunérations/indemnités, responsabilités, compétences, etc.), et du calendrier de mise en œuvre,
 - Production d'une **analyse prévisionnelle sur la maîtrise des effectifs** et de l'évolution de la masse salariale.



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

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

- La proposition et la mise en œuvre d'outils de **pilotage de votre schéma de mutualisation** :
 - Proposition et mise en œuvre d'outils de pilotage du schéma sur les plans **politiques** (compétences, missions/actions, planification, priorisation, etc.) et **organisationnels** (responsabilités, etc.),
 - Proposition et mise en œuvre d'outils d'**évaluation** des politiques/compétences mutualisées (indicateurs, tableaux de bord, rapports d'activité, etc.), notamment sur les plans financier (économies réalisées, évolution du coût des services produits) et qualitatifs (satisfaction des usagers, évaluation des besoins, 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**



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

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>

