



Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE
OPTIMA

vous accompagne sur

Les solutions pour moins dépenser



David CARASSUS

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



Younes SAMALI

Doctorant en sciences de gestion
Contrôleur de gestion à la ville de
La Courneuve



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)

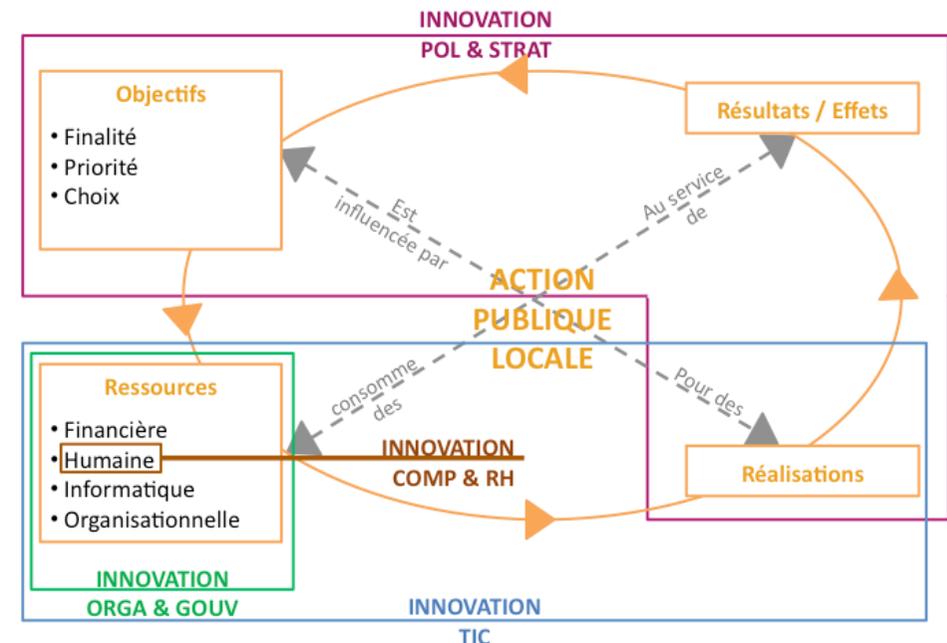
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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 (1/5)

2.1) Le **contexte** :

- Une **situation financière actuelle sous tensions accrues** qui impose aux collectivités de trouver de nouveaux moyens d'optimiser leur gestion budgétaire,
- Des **dotations de l'Etat en diminution dans le futur**,
- Des **obligations réglementaires** de plus en plus pressantes : réformes des collectivités locales, mise en place des mutualisations, réforme de l'Etat en région, etc.,
- Des **transferts de compétences non financés/compensés**,
- Des **dépenses de masse salariale en augmentation structurelle** (GVT),
- Des **difficultés à mobiliser des leviers externes**, comme l'augmentation de la pression fiscale ou de l'endettement,
- Un **investissement local en diminution** (en tant que variable d'ajustement).



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

2.1) Le **contexte** :

- Une **maîtrise relative de l'évolution des dépenses locales**, compte tenu de l'insuffisance des outils mobilisés : 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*),
- Des **solutions actuelles souvent insuffisantes pour moins dépenser**, mobilisés dans une logique de « raboutage », de gel/non-renouvellement des postes ou de report dans le temps,
- Des **solutions actuelles souvent limitées pour accroître les recettes locales** (fiscalité, subvention, développement économique, etc.),
- Des **agrégats financiers** (fonds de roulement, autofinancement ou trésorerie par exemple) **qui se dégradent** et qui, lorsqu'ils sont calculés de manière prévisionnelle, laisse entrevoir un « mur » qui se rapproche....



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/5)

2.2) La **problématique** :

- Quelles sont les **solutions innovantes pour moins dépenser** et ainsi répondre aux contraintes financières actuelles et à venir ?
- Comment **dépasser les solutions mobilisées actuellement** pour moins dépenser ?
- Comment maintenir un **niveau de qualité d'offre de services publics locaux** satisfaisant en dépensant moins ?
- Comment maintenir l'**implication des agents** en dépensant moins ?
- La rénovation des **modes de fonctionnement et de l'organisation** de la collectivité peut elle constituer une source d'économie ? Si oui, dans quelles conditions ?
- Comment accroître les **recettes locales**, permettant de disposer de marges de manœuvres ?



2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/5)

2.3) Les enjeux :

- **Dépasser les solutions actuelles**, qui connaissent de nombreuses insuffisances :
 - ignorent l'offre de service public, « dépolitisent » l'action locale,
 - ont tendance à dégrader/atrophier les services rendus,
 - constituent des facteurs de démotivation / désengagement car perte de sens,
 - peuvent ne pas inciter à l'économie (logique de pouvoir centré sur les moyens imposant de tout dépenser pour retrouver son budget en N+1).
- **Moins dépenser** en :
 - privilégiant une vision générale de la collectivité, et non une logique spécifique,
 - prenant en compte les acteurs administratifs et politiques (et pas seulement le directeur financier),
 - prenant en compte la demande sociétale et les possibles décalages avec l'offre (qualité/quantité),
 - donnant plus de sens à l'action publique locale.



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

2.4) Les résultats envisagés :

- La mise en place d'un **budget** et d'un **compte administratif par politique publique** (avec, de manière plus fine, des missions et actions/activités), en distinguant fonctionnement hors masse salariale, masse salariale et investissement,
- La proposition d'un **outil de décision financier**, pour les élus et les administratifs, sur la base d'une matrice coût/priorité, intégrant l'influence sur l'offre locale de services publics.
- La **formalisation de la responsabilité financière des agents** de la collectivité par politique publique (avec, de manière plus fine, des missions et actions/activités), valorisée en ETP et en €,
- La **renovation du dialogue de gestion financier** de la collectivité en faisant le lien entre politique publique et arbitrages budgétaires.



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

David CARASSUS

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

david.carassus@univ-pau.fr

Younes SAMALI

Doctorant en sciences de gestion
Contrôleur de gestion à la ville de La
Courneuve

younessamali@yahoo.fr

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

