



IVERSITÉ
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR



Ecole Universitaire
de Management

CHAIRE

OPTIMA

Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

vous accompagne sur

L'évaluation de vos politiques publiques locales



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)

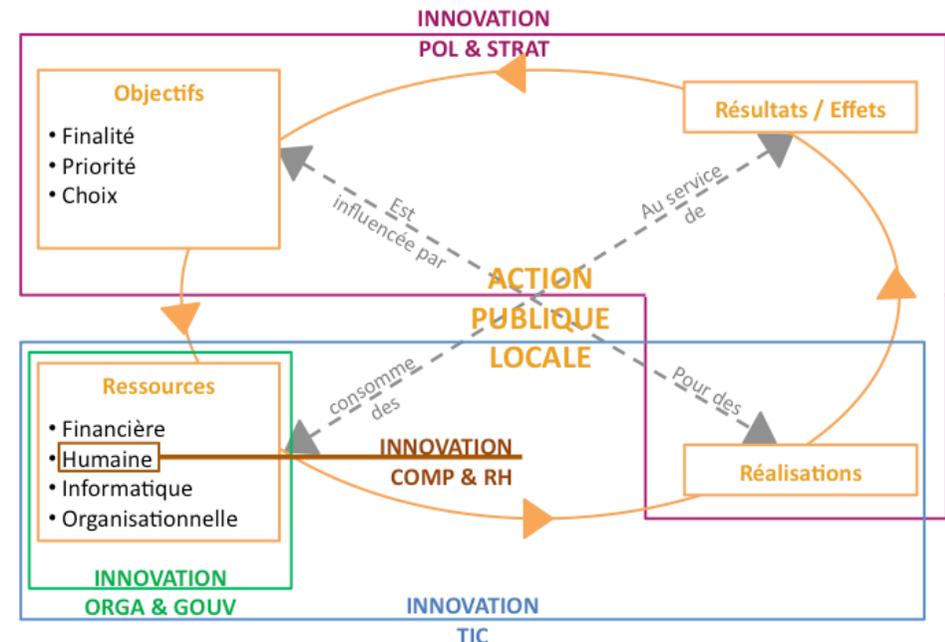
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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 (1/8)

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,
- La **question** de l'évaluation des politiques **en débat** depuis le début des années 1990, notamment à l'échelle internationale (*New Public Management*, Label Bonne Gouvernance du CoE) ou nationale (LOLF, MAP, etc.),
- Des **pratiques locales** pourtant **peu développées**, sauf en réponse à des contraintes nationales (DATAR, CPER) ou européennes (FEDER, etc.),
- Des **pratiques locales souvent insuffisantes** : pas d'objectifs sous-jacents, des données et non des indicateurs, faible mobilisation décisionnelle (par exemple sur le plan financier), etc. (*résultats d'une étude de cas exploratoire menée par notre groupe de recherche auprès de 20 collectivités locales*).



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

2.1) Le **contexte** :

- Un **besoin accru** des citoyens/usagers/contribuables en matière de **transparence** locale, auquel peu de collectivités répondent,
- Une **distance augmentant** entre les citoyens/usagers/contribuables, en terme de compréhension de l'action locale, de confiance ou de participation à la vie citoyenne,
- Un **besoin accru pour mieux décider** dans un contexte contraint.



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

2.2) La problématique :

- Comment **apprécier la valeur** d'une politique publique, d'une action locale, de manière impartiale et objective ?
- Comment **améliorer la prise de décision**, dans un contexte contraint, en s'appuyant sur l'évaluation de l'action locale ? Quels sont ses pré-requis ?
- Comment introduire une **logique de résultats** au delà d'une logique de consommation des moyens dans une collectivité ?
- Comment **améliorer la communication**, interne (entre élus, entre administratifs, entre élus et administratifs) et externe (entre la collectivité et ses parties prenantes), grâce à l'évaluation des politiques locales ?
- Comment **définir/mettre en œuvre des indicateurs et des tableaux de bord adaptés** aux spécificités des collectivités locales ?



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

2.2) La **problématique** :

- Comment **rénover l'offre de services publics locaux** au regard des informations obtenues dans le cadre d'une évaluation ?
- Comment **dépasser les difficultés** et freins au développement de l'évaluation des politiques locales (techniques, culturelles, en terme de gouvernance, etc.) ?



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

2.3) Les enjeux :

- Des **enjeux internes et managériaux** :
 - Produire de la **connaissance partagée** sur la performance des réalisations de la collectivité,
 - **Améliorer le fonctionnement et la qualité des services publics** locaux par l'organisation de retours d'expérience,
 - Permettre d'**orienter la stratégie** de la collectivité, en tenant compte des réalisations passées,
 - Revoir l'**offre de services** publics,
 - Influencer les **arbitrages et choix** financiers de la collectivité,
 - Modifier les **comportements** des acteurs, en dépassant une logique de moyens pour la compléter par celle de résultats,
 - Améliorer le **dialogue de gestion** entre élus, entre élus et administratifs, entre administratifs.



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

2.3) Les enjeux :

- Des **enjeux externes et démocratiques** :
 - Participer au développement de l'**information** sur l'exercice des responsabilités politiques, à destination des usagers/citoyens/contribuables,
 - Réduire la distance informationnelle entre la collectivité et les citoyens, et ainsi participer au **développement de la participation citoyenne** à la vie locale,
 - **Rendre compte** aux contribuables/Etat sur l'utilisation de l'argent public local,
 - **Valoriser** l'action locale auprès des parties prenantes,
 - Anticiper les **évolutions réglementaires** en matière d'évaluation des politiques locales (Lolf locale ? Évolution des contrôles financiers vers l'évaluation ?).



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

2.4) Les résultats envisagés :

- Participer à la **définition des pré-requis à l'évaluation** (arborescence des politiques publiques, objectivation, connaissance de l'organisation et de la mise en œuvre des politiques évaluées),
- Proposer la mise en œuvre d'**indicateurs d'évaluation**, en s'assurant de leur **multidimensionnalité** (conformité/légalité, économie, efficacité, pertinence, qualité du service public, quantité produite, efficience, qualité perçue/satisfaction, réponse aux besoins territoriaux), de la **complémentarité de leurs mesures** (financiers, rh, organisation, service public et territoire), et de leur **qualité** (fiabilité, comparabilité, convivialité, production),
- Proposer des **tableaux de bord adaptés** aux acteurs politiques et administratifs, en fonction de leur niveau de responsabilité (stratégique pour la direction, opérationnel pour les cadres/agents), avec éléments d'analyse et axes d'amélioration.



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

2.4) Les résultats envisagés :

- Réaliser un **schéma de production** des indicateurs retenus (sources, données, fréquence de mise à jour, etc.),
- Assurer la **formation** et la **form-action** des acteurs de l'évaluation (élus et administratifs, dans les directions métiers et supports), sur le plan culturel et instrumental,
- Proposer une **responsabilisation des directions** autour de l'évaluation des politiques publiques, en complément des services financiers et/ou de pilotage,
- Proposer des **évolutions aux modes de communication** (interne et externe) pouvant mobiliser des éléments d'évaluation,
- Proposer des **évolutions aux modes de dialogue de gestion** (financier, stratégique, RH, etc.) pouvant mobiliser des éléments d'évaluation.



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

Younes SAMALI

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

younessamali@yahoo.fr

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

