



Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

**vous accompagne sur**

***La responsabilisation budgétaire et financière de vos  
directions opérationnelles***



**Laurent GUYON**

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



**David CARASSUS**

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



# 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<sup>er</sup> : 14 mai 2014, 2<sup>nd</sup> : 21 mai 2015)  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>



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

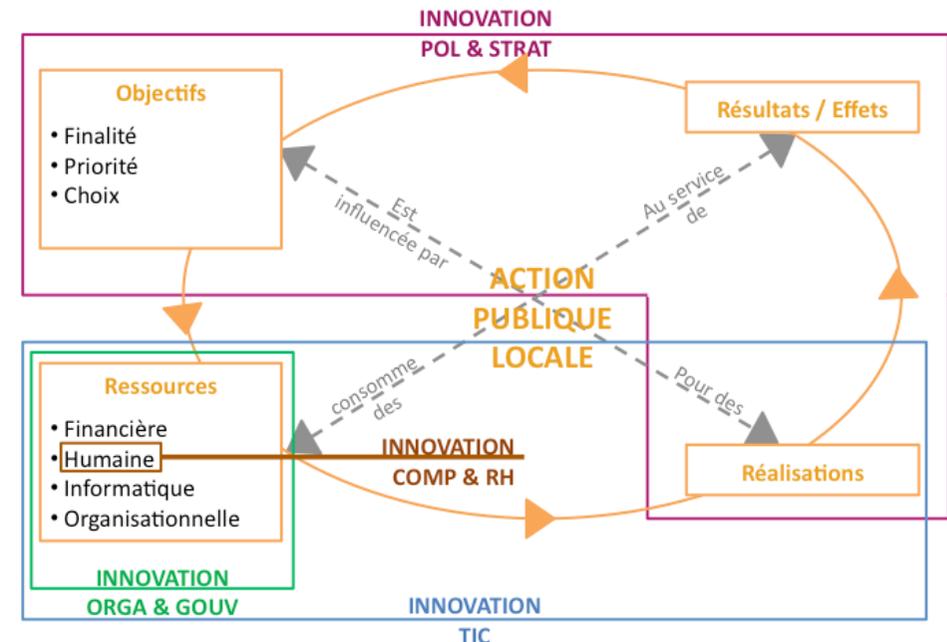
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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 :

- Des collectivités qui sont soumises à une **réduction de certaines ressources** (dotations de l'Etat),
- Des collectivités qui sont confrontées à un **puissant effet de ciseau** avec une croissance des dépenses de fonctionnement plus rapide que la croissance des recettes de fonctionnement et donc à une **importante diminution de leurs capacités d'épargne**,
- Des collectivités qui doivent donc **rationaliser leurs dépenses**, en général, et leurs dépenses de fonctionnement, en particulier, si elles veulent maintenir leur capacité d'investissement.



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

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- La **fiabilité des procédures** de prévision et d'exécution budgétaire constitue donc une exigence particulière pour rationaliser la gestion,
- La **nécessité de déconcentrer** au niveau des directions opérationnelles certaines missions de prévision ou d'exécution budgétaire **pour responsabiliser** les directions opérationnelles (ces derniers disposant des informations utiles et pertinentes),
- Une **déconcentration des responsabilités financières** rendues obligatoire par la diminution progressive des délais globaux de paiement,
- Une déconcentration facilitée par la mise en place des **procédures de dématérialisation** de certaines opérations comptables.



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

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

- Comment évaluer, en fonction de l'organisation et de la culture managériale de votre collectivité, la possibilité d'**accroître la responsabilisation** des directions opérationnelles ?
- Comment identifier le **niveau pertinent et optimal de déconcentration** budgétaire et comptable ?
- Comment construire la **démarche et le processus global** de responsabilisation des directions opérationnelles et de déconcentration de certaines opérations budgétaires et comptables ?
- Comment **piloter et accompagner le changement** sans bouleverser les équilibres internes de la collectivité ?



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

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

- Quels outils mettre en œuvre pour **garantir l'efficacité de la déconcentration** des opérations de prévision et d'exécution budgétaire ?
- Comment garantir **l'implication des responsables** et des agents dans cette démarche de modernisation et limiter les phénomènes de résistance au changement ?
- Comment assurer un **niveau minimal de connaissances** budgétaires et comptables pour les agents chargés d'exécuter les opérations comptables déconcentrées ?
- Comment mesurer les **économies réalisées et la performance générée** par la responsabilisation des directions opérationnelles ?
- Comment faire le lien entre ces démarches de responsabilisation et de déconcentration et les enjeux du **contrôle interne** à mettre en place au sein de la collectivité ?



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

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Accroître la **responsabilisation des directions** opérationnelles et modifier le comportement des acteurs,
- Accroître les **performances comptables, budgétaires et financières** de votre collectivité en augmentant la fiabilité de la prévision et de l'exécution budgétaire,
- Garantir la **bonne tenue de la comptabilité d'engagement** gage de sécurité juridique et d'efficacité de gestion,
- Instaurer un **véritable dialogue de gestion** entre les différents niveaux de responsables au sein de votre collectivité,
- Accompagner la mise en place de la **dématérialisation** de l'exécution comptable.



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

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Instaurer une **culture de gestion** dans les services et faire en sorte que les directions opérationnelles pilotent mieux l'allocation de leur ressources et leurs activités,
- Permettre un **développement des compétences** des agents sur le plan financier,
- Anticiper la probable nouvelle réduction du **délai global de paiement** qui pourrait passer de 30 jours à 20 jours.



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

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

- Evaluer le **niveau actuel de délégation des responsabilités financières**, budgétaires et comptables au sein de la collectivité,
- Etablir un **état des lieux de l'organisation** administrative, budgétaire, comptable et informatique de la collectivité,
- Identifier et préciser les **objectifs de la démarche de responsabilisation** des directions opérationnelles,
- Proposer une **démarche globale visant à déconcentrer** certaines opérations de prévision et d'exécution budgétaires et comptables aux directions opérationnelles de votre collectivité,
- Proposer et mettre en œuvre un **plan d'action**.



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

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

- **Accompagner le changement** et former les équipes chargées de la mise en œuvre et / ou des services opérationnelles bénéficiaires de la déconcentration de certaines opérations budgétaires et comptables,
- **Proposer une stratégie et des outils de communication** interne adaptés aux objectifs poursuivis et aux différentes cibles,
- Elaborer un **guide des procédures et / ou un règlement financier** pour faciliter la mise en œuvre effective et la réussite de la démarche de responsabilisation des directions opérationnelles,
- Participer si nécessaire au **redécoupage de la structure budgétaire** de votre collectivité et / ou à l'évolution des outils informatiques.



# 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

### **Laurent GUYON**

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

[laurent.guyon@univ-pau.fr](mailto:laurent.guyon@univ-pau.fr)

### **David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

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

