



Observatoire du **P**ilotage et de  
l'**I**nnovation **M**anagériale loc**A**le

CHAIRE  
**OPTIMA**

**vous accompagne sur**

***L'amélioration du pilotage de votre politique sociale***



**Wilfried DEPARTE**  
Doctorant en sciences de Gestion  
Expert-comptable stagiaire



**David CARASSUS**  
Professeur des universités  
Directeur de la Chaire



# 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>

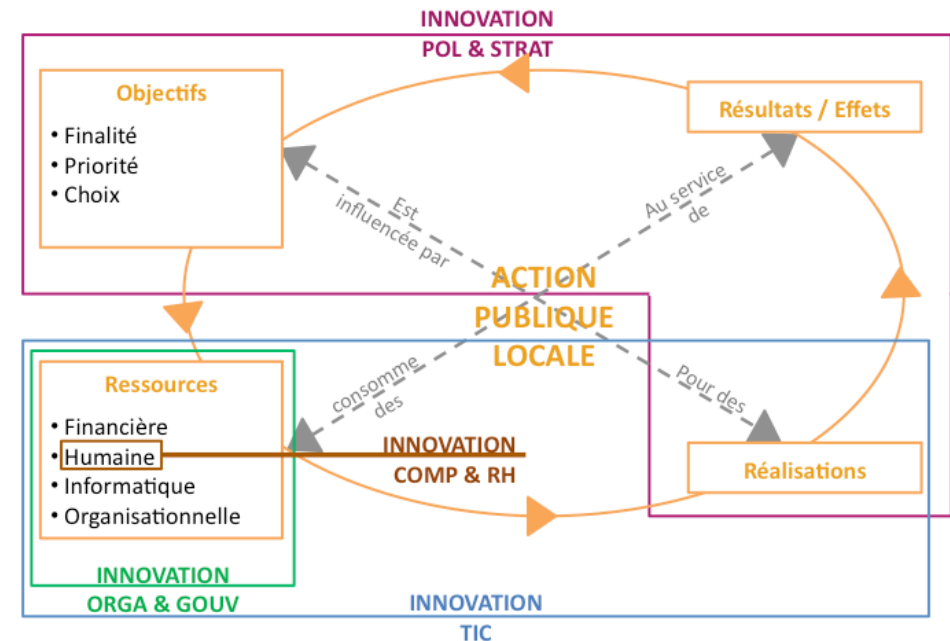
Ses productions antérieures :

- 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)

### 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.



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

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* ».



# 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 (1/11)

### 2.1) Le contexte de l'étude :

- **Un échelon territorial en mutation** : des changements politiques et institutionnels importants (fusions, regroupements, etc.) avec de forts impacts sur les politiques sociales
  - La dépense action sociale représente plus de la moitié des dépenses locales,
  - En 2013, 86 % des communautés de communes possédaient la compétence Action Sociale.
  
- **Une exigence croissante de participation citoyenne**
  - **Une crise de confiance démocratique :**
    - Décalages de plus en plus importants constatés entre les citoyens/contribuables et les organisations publiques,
    - Selon un sondage TNS Sofrès, une majorité de Français jugent « prioritaire » que les pouvoirs publics tiennent « *d'avantage compte de l'avis des citoyens avant de prendre des décisions* » .
  
  - **Développement constant d'initiatives locales de co-pilotage** des politiques publiques (budgets participatifs, etc.).





## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (2/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Une **limitation des moyens humains et financiers** dans un contexte d'augmentation de la demande sociale :
  - Des **ressources des collectivités et des établissements en diminution** (dotations, fiscalité, endettement, etc.),
  - en 2010, 80% des CCAS/CIAS répondants à l'enquête UNCCAS / Gazette Santé Social considèrent que les **demandes d'aides ont augmenté**, contre 75% en 2009.
- Une **territorialisation de l'action sociale en question** :
  - Un **investissement du local** par les Conseils Généraux, les communes, les intercommunalités,
  - Un **renforcement nécessaire des liens** entre collectivités et partenaires externes (CAF, CPAM, associations, organismes privés...), autour de projets communs,
  - Une **nécessité de diagnostic partagé**.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/11)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Un **pilotage** des politiques publiques sociales pourtant **insuffisant**

- Une obligation d'Analyse des Besoins Sociaux (ABS) pour les CCAS (articles R 123-1 et 123-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles)...
- ...mais des **pratiques** majoritairement descriptives et analytiques de l'offre et/ou de la demande sociale
- ...avec des **outils** très quantitatifs, de diagnostic et faiblement évaluatifs,
- ...avec des **méthodologies** plutôt internes et administratives,
- ...avec des **effets/impacts** absents ou endogènes.

*Extraits d'une étude préliminaire réalisée par la Chaire OPTIMA  
à partir de 16 ABS fournis par des collectivités sur l'ensemble du territoire*



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/11)

### 2.2) La **problématique** de l'étude :

#### *De manière générale*

**Comment améliorer le pilotage (planification, responsabilisation, évaluation) des politiques sociales dans un contexte paradoxal, alliant diminution des ressources et augmentation de la demande ?**

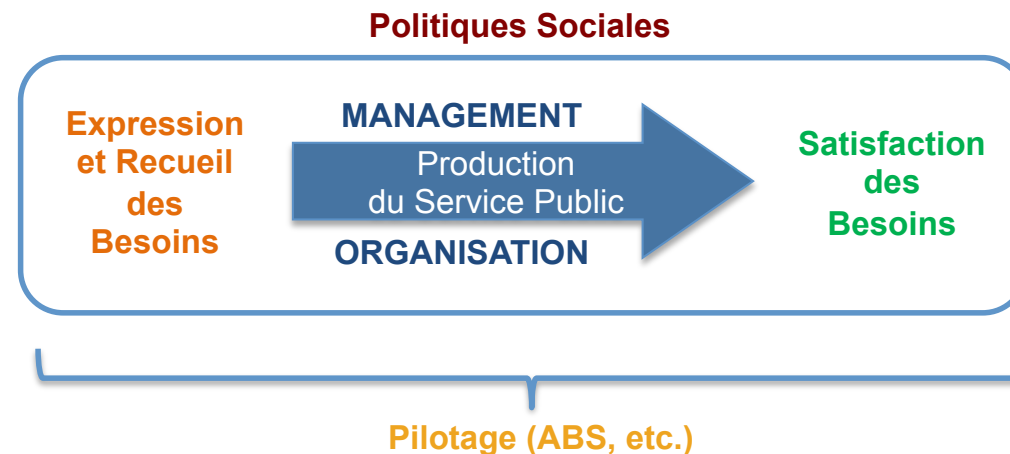
#### *De manière spécifique*

**Comment faire de l'ABS un outil d'aide à la décision et un levier de transformation des organisations de service public territorial ?**

## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière globale : **repenser une nouvelle chaîne de valeur des politiques sociales en prenant mieux en compte les citoyens, usagers et contribuables**



« Piloter la performance d'une organisation suppose donc de résoudre deux problèmes : définir les besoins auxquels elle doit répondre (le contenu de la valeur), et déployer le couple "valeur-coût" à l'intérieur de l'organisation, dans ses divers rouages »

(LORINO. P, 2000)



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière opérationnelle :
  - **Caractériser** des pratiques de pilotages de politiques sociales (ABS, et.) comme levier de performance des politiques sociales territoriales,
  - **Analyser** leurs facteurs clés de succès, ainsi que leurs effets (en interne : aide à la décision ? Connaissance du territoire ?; en externe),
  - **Proposer** de nouvelles modalités de pilotage aux collectivités partenaires, en particulier sur l'évaluation *ex-ante* des besoins sociaux et *ex-post* des satisfactions des usagers, pour :
    - Mieux connaître les besoins sociaux,
    - Fixer des priorités, faire des choix/arbitrages, trouver des marges de manœuvre,
    - Adapter l'offre de service public social en cohérence avec les besoins et objectifs.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière spécifique pour les acteurs de la politique sociale :
  - **Les élus locaux :**
    - **Amélioration de la lisibilité** des politiques publiques sociales,
    - **Priorisation des politiques et actions publiques** sociales en fonction des besoins exprimés et recensés et des moyens disponibles sur les territoires concernés,
    - **Développement de la participation citoyenne** comme support de pilotage des politiques publiques du territoire (observation sociale, l'analyse des besoins sociaux partagées...),
    - **Maîtrise des dépenses** publiques sur l'action sociale,
    - **Valorisation des actions** garantissant la satisfaction des usagers.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (8/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière spécifique pour les acteurs de la politique sociale :
  - **Les directeurs et les services :**
    - **Responsabilisation** des services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités,
    - **Développement d'une culture** projet orientée satisfaction des besoins,
    - **Organisation** et **coordination** des services,
    - **Promotion** des démarches de projets participatives transversales dans et entre les services,
    - **Effcience de moyens** humains, financiers et techniques alloués aux activités.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (9/11)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière spécifique pour les acteurs de la politique sociale :
  - **Les citoyens/usagers/contribuables :**
    - **Développement de la participation citoyenne** à la vie locale (élection, décision contributions...),
    - Amélioration de la **qualité de l'offre de services publics**,
    - **Réduction durable des inégalités sociales** par des politiques publiques sociales territorialisées,
    - **Contribution à l'imposition locale** au plus juste.





## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (10/11)

### 2.4) Les **résultats** envisagés :

- L'**analyse des besoins sociaux** de votre territoire, sur la base d'analyses quantitatives (statistiques, enquêtes par questionnaires, etc.) et qualitatives (focus group, etc.), création d'un **observatoire des besoins sociaux**,
- L'analyse de **cohérence entre votre offre de services sociaux et la demande sociale** de votre territoire,
- La **confrontation de vos pratiques** avec celles d'autres collectivités locales, après la réalisation d'une étude nationale en matière de pilotage des politiques sociales,
- La réalisation de **formations et form-actions** (sous forme d'accompagnement au regard de vos pratiques), au pilotage des politiques sociales auprès des acteurs administratifs et politiques concernés.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (11/11)

### 2.4) Les **résultats** envisagés :

- La proposition d'**évolution de vos outils de pilotage et modes d'organisation**, en cohérence avec l'analyse des besoins sociaux de votre territoire,
- La proposition d'**évolution de votre offre de services sociaux**, en cohérence avec l'analyse des besoins sociaux de votre territoire,
- La production de **vosre ABS annuel**, après avoir proposé une norme en la matière,
- La proposition d'**indicateurs et de tableaux de bord** de la politique sociale et des actions engagées,
- L'organisation d'un **colloque de la Chaire OPTIMA** sur le thème spécifique du pilotage des politiques sociales, auquel les collectivités locales partenaires participeraient pour valoriser leurs pratiques auprès des autres collectivités locales.



# 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**
  - Bénéficiaire 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 spécifiques,
- attend des retours, dans le cadre d'une convention spécifique 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)**.

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

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

**Wilfried DEPARTE**

Doctorant en sciences de gestion  
Expert-comptable stagiaire

[wilfried.departe@gmail.com](mailto:wilfried.departe@gmail.com)

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

