



Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

**vous accompagne sur**

***La territorialisation de vos services publics locaux***



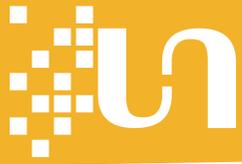
**Laurent GUYON**

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)

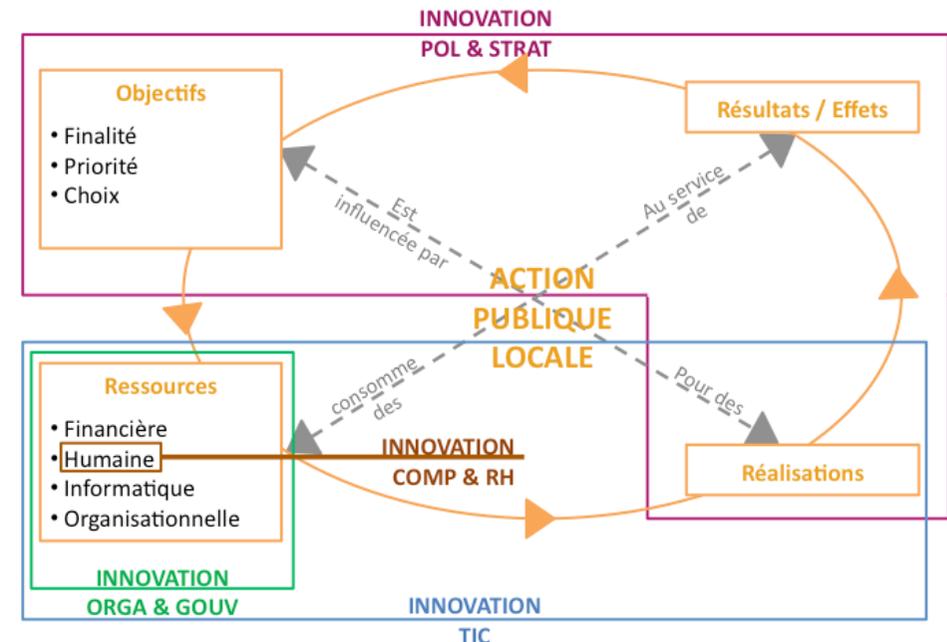
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- 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** :

- Un mouvement de **regroupement des communes** au sein de structures intercommunales (communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines, métropoles) de plus en plus grandes et de plus en plus intégrées,
- L'incitation forte à **mutualiser** un certain nombre de services entre les communes et la structure intercommunale,
- Le **transfert des compétences** des départements aux métropoles sur les territoires métropolitains,
- Un **risque de technocratisation et d'éloignement** des collectivités avec les réalités de terrain,
- Un développement nécessaire de **la démocratie de proximité** et de la prise en compte des attentes de la population.



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

### 2.2) La **problématique** (1/2) :

- Comment prendre en compte les spécificités et les besoins de chaque territoire pour **conduire les politiques publiques locales** et mettre en œuvre la gestion des services publics **de proximité** ?
- Quels peuvent être les différents outils à déployer pour instituer une **gestion territorialisée** des services publics ?
- Quelle **organisation des services publics de proximité** faut-il prévoir pour l'adapter aux spécificités de chaque territoire ?
- Comment fixer le **bon niveau d'intervention** entre mutualisation des moyens permettant économies de gestion et territorialisation des services permettant une réponse plus pertinente aux attentes de la population ?



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

### 2.2) La **problématique** (2/2) :

- Comment **organiser les liens** entre les organisations territorialisées et les services centraux ?
- Comment **harmoniser** les outils et les méthodes entre les différents territoires et les organisations territorialisées pour que les niveaux de service, les résultats attendus et la qualité du service soient cohérentes ?
- Quelles **mesures de la qualité** mettre en place pour garantir une équité de traitement entre tous les territoires ? Comment évaluer la territorialisation ?



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

### 2.3) Les enjeux (1/3) :

- Des **enjeux organisationnels** :
  - Identifier les services publics qui nécessitent d'être territorialisés et ceux qui doivent impérativement faire l'objet d'une gestion centralisée,
  - Identifier les territoires pertinents pour mettre en œuvre la gestion des services publics de proximité,
  - Retenir une organisation déconcentrée adaptée pour mettre en œuvre la gestion territorialisée des services publics,
  - Définir les modalités pratiques de construction des équipes territorialisées,
  - Définir le cahier des charges des locaux administratifs et techniques devant accueillir les services territorialisés.



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

### 2.3) Les enjeux (2/3) :

- Des **enjeux managériaux** :
  - Construire les outils de pilotage internes aux services territorialisés,
  - Construire des relations d'échanges et de coordination entre les différents services territorialisés,
  - Construire des relations efficaces entre les services centraux et les services territorialisés,
  - Elaborer des outils de mesure de la qualité du service rendu sur chaque territoire et d'évaluation de la politique de territorialisation des services opérationnels.



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

### 2.3) Les enjeux (3/3) :

- Des **enjeux démocratiques** :
  - Prendre en compte les attentes de la population et les spécificités du territoire,
  - Organiser les relations avec les élus de chaque territoire pour les associer au pilotage des services opérationnels territorialisés,
  - Répondre au plus près du territoire aux besoins de la population, tout en ayant une vision globale au niveau de la collectivité tout entière et en rendant possible une mutualisation des moyens.



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

### 2.4) Les résultats envisagés (1/2) :

- Réaliser une **cartographie** des politiques publiques et des services opérationnels pour identifier les **services publics territorialisables**,
- Construire une **organisation cible** pour les services publics territorialisés en lien avec les services centraux, avec des modalités de mise en œuvre adaptées,
- Elaborer des **process et modes de relations** efficaces non seulement entre les différents services territorialisés, mais aussi avec les services centraux,
- Proposer plusieurs **scénarii de territorialisation** en analysant l'impact non seulement sur la mutualisation des ressources pour optimiser les dépenses de fonctionnement, mais aussi sur l'offre de services publics locaux,
- Construire et mettre en œuvre les **outils de gestion déployés** au sein des services territorialisés pour piloter leurs interventions.



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

### 2.4) Les résultats envisagés (2/2) :

- Construire et mettre en œuvre des outils pertinents pour **mesurer la qualité de la gestion des services opérationnels**,
- Elaborer des méthodes et des outils permettant de recueillir et d'**analyser les attentes des territoires**,
- Définir le **cahier des charges** des locaux administratifs et techniques devant accueillir les services territorialisés.



# 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, collaboratif et piloté (*leadership* politique et administratif, comité de pilotage, communication, information),
- Un **réalisme** dans les actions mises en œuvre et un ancrage fort dans les réalités locales,
- 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  
Diplômé d'expertise comptable

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

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

