



Observatoire du **P**ilotage et de  
l'**I**nnovation **M**anagériale locale

CHAIRE  
**OPTIMA**

**L'impact des réformes territoriales françaises  
actuelles sur l'évolution du management public local**

*Séminaire Franco-espagnol, Cnfpt/Inet,  
Bordeaux*

**David CARASSUS**

Professeur des Universités en sciences de gestion  
Directeur de la Chaire OPTIMA  
<http://www.univ-pau.fr/~carassus/>

Vendredi 7 novembre 2014



# SOMMAIRE

1. Un contexte public local en mutation : quelles réponses ?
2. Vers un management local innovant...



## 1. Un contexte public local en mutation : quelles réponses ? (1/N)

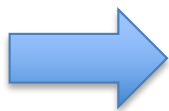
### 1.1) De nombreuses évolutions **contextuelles** :

- De **fortes mutations** : des compétences grandissantes, une structuration de plus en plus complexe, une augmentation de la taille des collectivités, une frontière plus floue avec le secteur privé, etc.
- Des **contraintes toujours plus importantes** : financières, sociales, légales (complexification normative et procédurale), sociétale, etc.
- Des **dysfonctionnements avérés** : fraudes, gaspillages, situations de cessations de paiements, décisions quelquefois clientélistes/court-termistes/« artisanales », distance plus grande entre élus et population, etc.

## 1. Un contexte public local en mutation : quelles réponses ? (1/N)

### 1.2) Des **réponses** multiples avec des impacts différents :

- Des **réponses exogènes** (pression fiscale, endettement, demande d'augmentation des dotations de l'Etat, etc.) : plus d'actualité,
- Des **réformes institutionnelles « imposées »** (regroupements /mutualisations, plafonnement national de l'évolution des dépenses, clarification des compétences entre collectivités, etc.) : d'actualité mais avec des réserves sur les modalités de mise en œuvre
- Des **démarches volontaristes** (évolution des pratiques internes et externes, évolution de la culture d'une obligation de moyens à une logique de résultats, etc.) : d'actualité mais avec des réserves sur les effets au plan global



Un **équilibre** à trouver entre démarches « descendantes » et « ascendantes » dans une logique gagnant-gagnant pour les usagers, citoyens et contribuables

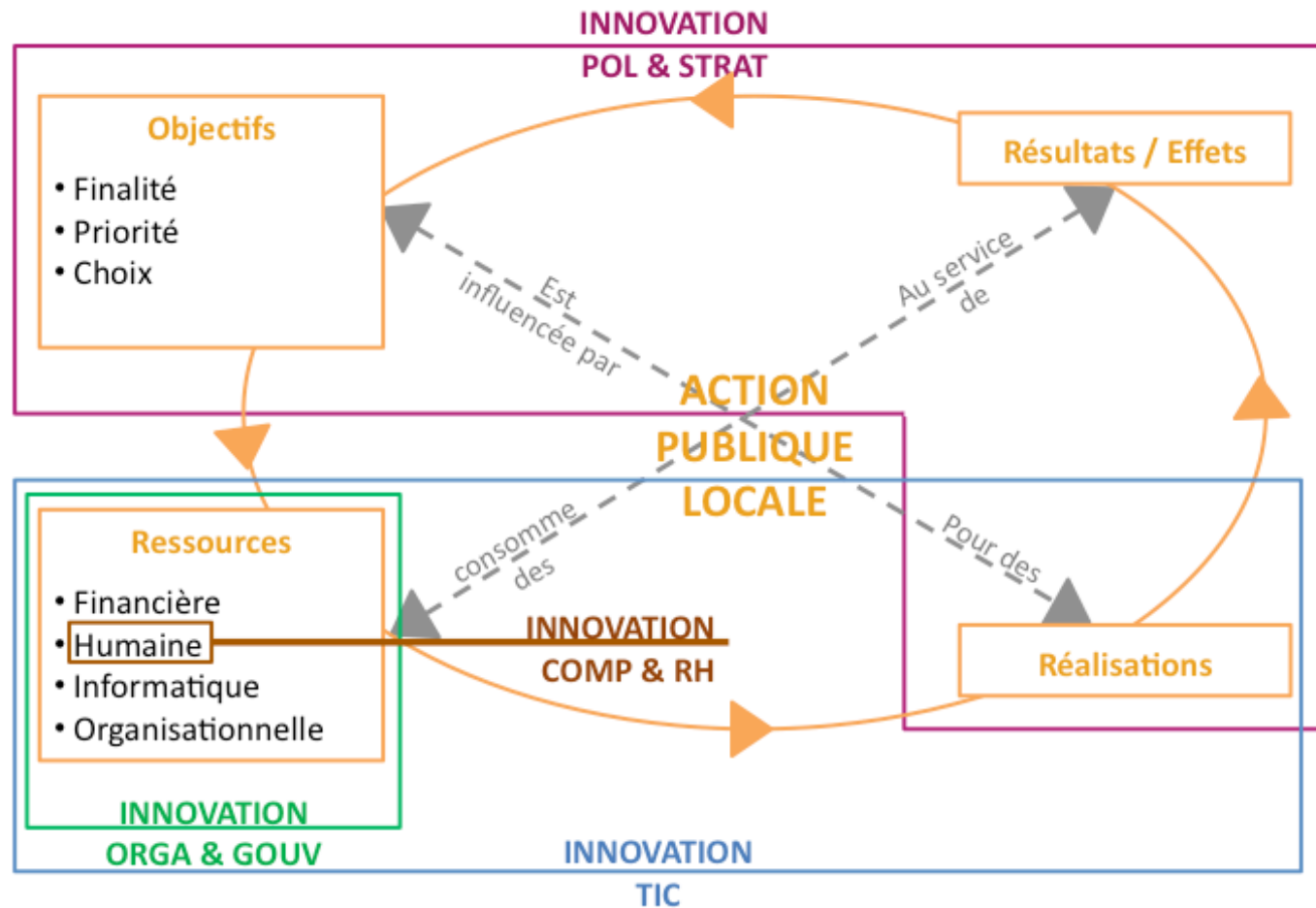


# SOMMAIRE

1. Un contexte public local en mutation : quelles réponses ?
2. Vers un management local innovant...

## 2. Vers un management local innovant...(1/5)

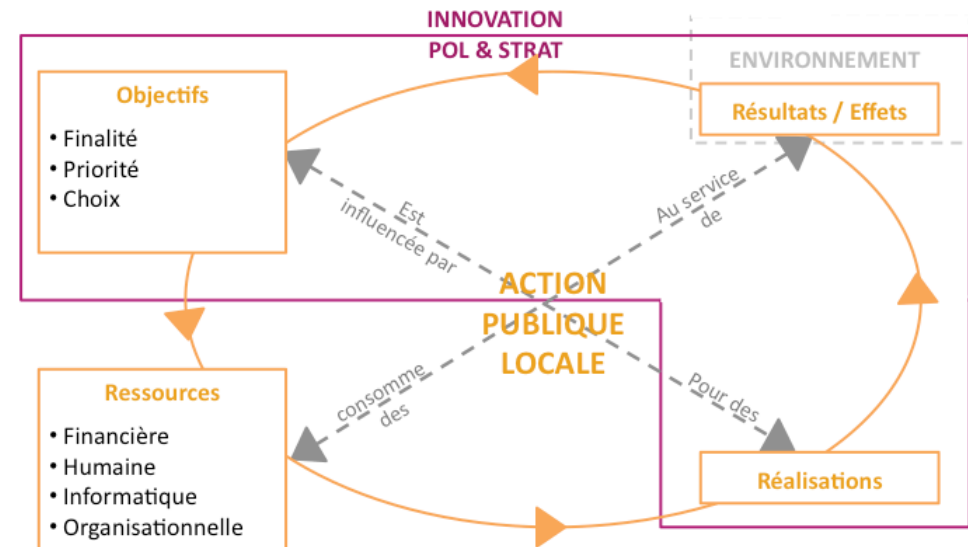
4 axes d'innovations locales sur le plan managérial :



## 2. Vers un management local innovant...(2/5)

### 2.1) Des exemples sur l'axe innovation « politique et stratégique » :

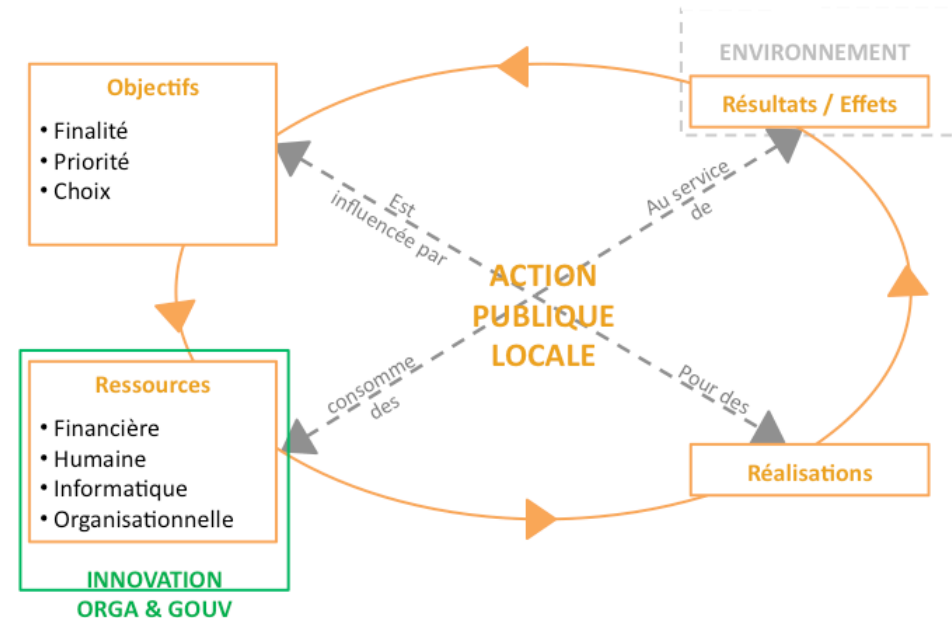
- L'adaptation de l'**offre** de services publics locaux aux **besoins de la population** (politique sociale par exemple)
- La gestion des **relations aux citoyens et usagers** (communication ascendante et descendante)
- L'**évaluation des politiques publiques** (indicateurs, tableaux de bord)
- La définition d'un **projet de territoire/stratégique**, la **priorisation** de l'action locale
- La **territorialisation** de l'action locale (lien EPCI/commune par exemple), etc.



## 2. Vers un management local innovant...(3/5)

### 2.2) Des exemples sur l'axe innovation « organisationnelle et de gouvernance » :

- Les sources d'**économies budgétaires** et leurs effets
- L'optimisation de la **gestion patrimoniale** locale
- L'optimisation de la **gestion des achats** locaux
- L'amélioration de la **gouvernance** locale
- La **mutualisation** (EPCI/communes, région/départements, SDIS, etc.)
- La **qualité** des comptes (certification) et du fonctionnement local (ISO, Qualiville, etc.)
- Le **pilotage pluriannuel** des ressources financières, etc.

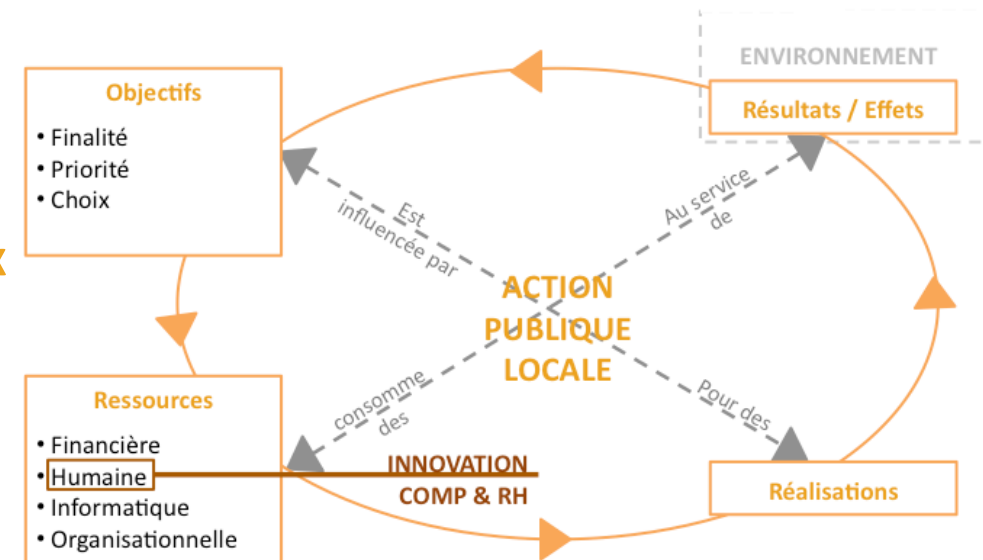




## 2. Vers un management local innovant...(4/5)

### 2.3) Des exemples sur l'axe innovation « comportementale et RH » :

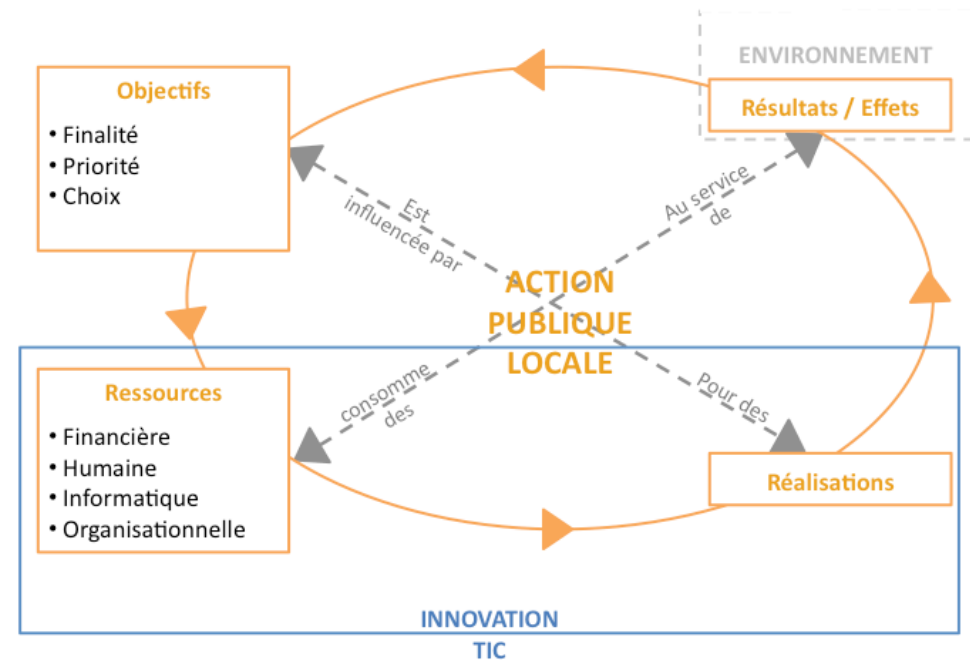
- La **performance RH** (engagement, implication, climat social, etc.)
- La **gestion des risques psycho-sociaux**
- La **qualité de vie au travail**
- La gestion du **changement**
- Le pilotage de l'**innovation**
- Le **pilotage pluriannuel** des RH (GPEC, etc.)
- La **culture** du management/leadership
- Le pilotage **collaboratif/en réseau**



## 2. Vers un management local innovant...(5/5)

### 2.4) Des exemples sur l'axe innovation « TIC » :

- Les TIC comme outils de **renovation du service public** (mise en place de plate forme de service en ligne, proximité augmentée, THDébit, lien usagers, SPL/PPP, etc.)
- Les TIC comme **outils de rénovation des modes de fonctionnement** dans la collectivité (collaboration, responsabilisation, dialogue, transversalité), etc.



# Merci de votre attention

## CONTACT

**David CARASSUS**

Professeur des universités, directeur de la Chaire  
IAE/CREG

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

<http://www.univ-pau.fr/~carassus/>

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

Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**



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

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.



## Annexe 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/3)

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#>

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

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* ».

## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (1/6)

- 2.1) Du **contrôle des moyens**, solution non innovante, ...

	<b>Paradigme du contrôle</b>
<b>Objet</b>	Moyens (hum., fin., pat., etc.), structures (direction, services)
<b>Logique</b>	Elémentaire (assurance), endogène, normative
<b>Temps</b>	Court-terme (infra-annuel, annuel)
<b>Processus</b>	Discontinu, hiérarchique/vertical, descendant
<b>Perf.</b>	Economique, organisationnelle
<b>Apprent.</b>	Adaptatif (allocation de moyens fin.), influence pvr/passé
<b>Outils</b>	Budget, contrôle budgétaire, compte financier, tab. finct
<b>Leaders</b>	Administratifs, Fonctions supports (Fin., RH, SI, Com., etc.)

## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (2/6)

- 2.1) Du **contrôle des moyens**, avec des modalités d'actualité,...
  - / **moy. financiers** : *cost-killing* (dépla./récept., subv., énergies/fuies, études, contrats, documentation, communication, ch. fin.)
  - / **moy. humains** : gel salaires/postes, non-renouv., contrats, culture
  - / **moy. patrimoniaux** : décalage temporel (investissement, entretien)
  - / **moy. informationnels** : démat. / numérisation (papier, tel., archiv., fournisseur, tél.)
  - / **moy. organisationnels** : Rabotage des budgets mis à disposition, mutualisation / fusion, externalisation (support, métiers), *reengineering* (achat/marché, logistique), simplification norm.





## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (3/6)

- 2.1) Du **contrôle des moyens**, avec des effets négatifs importants à terme, ...
  - Les **avantages** :
    - plutôt simple (périmètre réduit, action directe sur les dép.)
    - des effets financiers pouvant être immédiats
  - Les **inconvénients** :
    - Ignore l'offre de service public, sol. admves « dépolitisées »
    - Ne prend pas en compte la demande sociétale
    - A tendance à dégrader/atrophier les services rendus
    - Facteurs de démotivation / désengagement car perte de sens
    - Peut ne pas inciter à l'économie

## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (4/6)

- 2.2) ...au **pilotage des politiques publiques**, solution innovante,...

	<b>Paradigme du pilotage</b>
<b>Objet</b>	Actions et Activités, politiques publiques, service public
<b>Logique</b>	Complémentaire, exogène puis endogène, création de valeur
<b>Temps</b>	LT/MT (pluri-annuel) et CT (infra-annuel, annuel)
<b>Processus</b>	Continu, vertical/horizontal, itératif (desdt <—> ascdt)
<b>Perf.</b>	Globale, politique, orga/individuelle
<b>Apprent.</b>	Génératif (priorités), adaptatif (moyens, structure, culture), influence des choix et priorités
<b>Outils</b>	Segmentation, feuille de route, budget par politique, compta. analyt., dialogue de gestion, projets de service ou CPOM, indic./TdB, rapport d'activité, enquê. satisf./besoins
<b>Leaders</b>	Elus et admfs, Fonctions métiers et supports



## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (5/6)

- 2.2) ...au **pilotage des politiques publiques**, avec des outils en développement,
  - **/ actions et activités** : définition et structuration des services rendus, objectivation / valorisation, priorisation / planification, définition des moyens prévus (fin., hum., pat.), détermination des éléments d'évaluation (indicateurs)
  - **/ moyens engagés** : arbitrage temporel/financier
  - **/ structures** : Responsabilisation (structures, agents), Adaptation de l'organisation et du fonctionnement, Rénovation du dialogue de gestion



## Annexe 2. L'exemple des solutions pour « moins dépenser » (6/6)

- 2.2) ...au **pilotage des politiques publiques**, avec des avantages importants et des difficultés à dépasser.
  - Les **avantages** :
    - Intègre l'offre de service public, donne une vision générale
    - Prend en compte les acteurs admfs et politiques
    - Prend en compte la demande sociétale et les possibles décalages avec l'offre (qualité/quantité) : *right-sizing*
    - Donne du sens à l'action publique locale
  - Les **difficultés** :
    - Nécessite de faire des choix, de fixer des priorités/obj.
    - Complexe (globale, action indir. sur la dépense)
    - Demande de dépasser les cloisonnements / opacité / pouvoirs locaux et de privilégier le collaboratif / collectif