



Document synthétique de présentation

Les ambitions de la Chaire OPTIMA

La chaire OPTIMA constitue un trait d'union entre les acteurs locaux (élus et fonctionnaires territoriaux), et les enseignants-chercheurs de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, spécialistes du management public local. Dans ce cadre, cette chaire a pour ambition de :

- constituer un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques locales concernées,
- **partager** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- **accompagner** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- constituer un **laboratoire** de fabrication de l'innovation locale ("Fab Labs"), de manière collaborative avec les acteurs locaux (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- être force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.

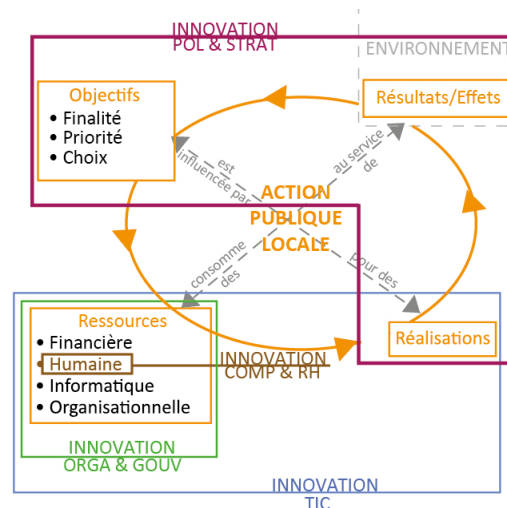
Le pilotage et l'innovation managériale, c'est quoi ?

Le pilotage peut être défini par une démarche de management reliant en permanence stratégie et action opérationnelle en ayant recours à des outils de planification, de responsabilisation et d'évaluation, permettant, en retour, des apprentissages organisationnels. L'innovation managériale, quant à elle, peut-être définie comme l'adoption par une organisation de nouvelles idées ou comportements, ayant trait aussi bien à l'utilisation de nouveaux produits, services et technologies, qu'à l'emploi de nouveaux systèmes ou pratiques de gestion. Par rapport à d'autres catégories d'innovation, l'innovation managériale constitue à la fois un changement technique, mais aussi, et surtout, un vecteur de changement organisationnel, voire culturel et comportemental.

Le pilotage et l'innovation managériale : sous quelles formes ?

Compte-tenu des spécificités des organisations publiques locales, nous retenons les formes suivantes d'innovation managériale :

- **politique et stratégique**, concernant leurs choix, leur modèle de développement ou leur offre de service public (en quantité et en qualité) au regard des besoins de leur territoire,
- **organisationnelle et de gouvernance**, tenant aux modes de fonctionnement ou à la maîtrise de leurs ressources (notamment financières, patrimoniales ou informationnelles),
- **comportementale et humaine**, se focalisant sur le pilotage de l'innovation ou encore la qualité de vie au travail et le bien-être des agents,
- **TIC**, se matérialisant par l'évolution des outils, internes et externes, mobilisés dans le cadre de la production d'un service public local rénové.



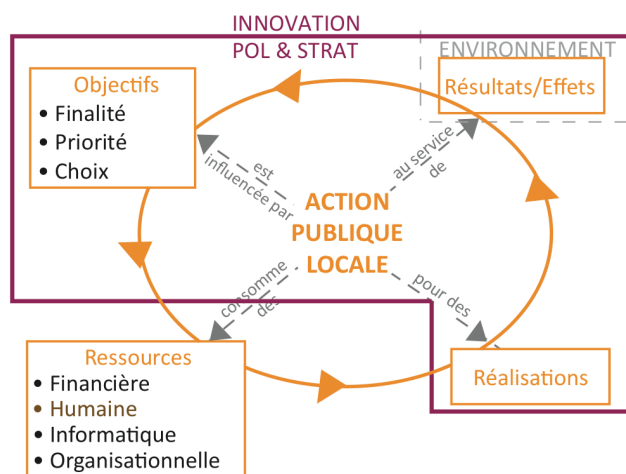
Pourquoi piloter et innover en milieu public ?

- Pour accroître la **compétitivité** et l'**attractivité du territoire** local,
- Pour **adapter** l'offre de services publics locaux aux besoins des citoyens et des usagers qui évoluent,
- Pour trouver des **solutions** à un accroissement de la pression financière qui contraint les administrations locales à assurer la continuité du service public local avec des ressources plus faibles,
- Pour faire face à la diffusion de méthodes et de processus issus du secteur privé sans forcément être adaptés aux **spécificités locales**,
- Pour **améliorer** ses modes fonctionnement interne en dépassant les lourdeurs bureaucratiques et en prenant en compte les résistances au changement

Un axe politique et stratégique

Le premier axe de la Chaire OPTIMA concerne les dimensions politiques et stratégiques de l'action publique locale :

- cet axe aborde tout d'abord la capacité des collectivités à **apprécier les besoins de leur environnement territorial** et à les traduire dans des stratégies locales adaptées. La crise des finances publiques, la multiplication des urgences sociales, la complexification des besoins et des attentes sociétales, la raréfaction de moyens et des ressources publiques, l'exigence de résultats et de lisibilité de l'action publique sont autant de pressions qui poussent les organisations publiques à repenser leur mode de fonctionnement et à **structurer leurs actions selon des objectifs et des priorités** clairement définis, alignés avec les exigences et les évolutions de leur environnement.



- cet axe traite ensuite du **lien entre les réalisations de la collectivité et les effets de ces politiques publiques locales sur le territoire**. Or, la phase d'évaluation des politiques publiques, bien que fondamentale, est souvent absente des démarches stratégiques territoriales. Toutefois, même lorsque celle-ci est présente, elle ne nourrit que très peu les processus de décision visant à adapter et réajuster les stratégies publiques selon des logiques itératives reliant l'évaluation à la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques.

Concernant cet axe, en prolongement des différentes études et réflexions déjà menées par les membres de notre équipe sur le terrain public local (cf. document général), et compte tenu des limites des pratiques actuelles en la matière, différents **projets de recherche**, sans être exhaustifs, pourraient être menés sur les problématiques suivantes :

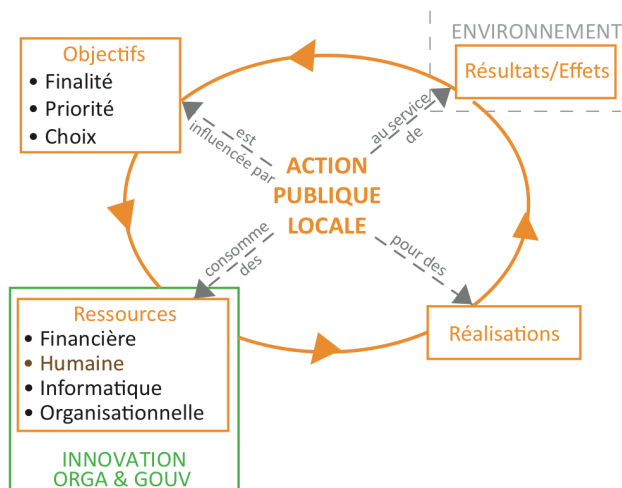
- Comment adapter les politiques publiques au changement de leur environnement, en particulier en appréciant mieux les besoins des usagers et citoyens (par exemple pour les politiques sociales, culturelles ou sportives) ?
- Comment mesurer la performance de l'action locale en permettant une aide à la décision pour les élus ?
- Comment la mise en œuvre d'une stratégie locale peut-elle être une solution, par le haut, à la contrainte financière actuelle ?
- Comment élaborer une stratégie locale et fixer des priorités en tenant compte des forces et faiblesses de la collectivité sur son territoire et des évolutions de son environnement ?
- Comment améliorer le pilotage inter-organisationnel des politiques publiques dans le cadre de la réforme territoriale mêlant régionalisation et intercommunalisation (par exemple pour les politiques de développement économique, transport ou d'aménagement du territoire) ?
- Comment assurer la transition des politiques départementales vers les régions, métropoles et EPCI ?
- Comment mieux associer les citoyens à la décision locale (par exemple pour la politique environnementale) ?
- Comment gérer l'implication d'une diversité d'acteurs et d'organisations, publics et privés locaux, dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies publiques partenariales ?
- Comment rendre lisible et compréhensibles les politiques publiques locales auprès des usagers et citoyens ? Une lecture « usagers/parties prenantes » facilitée des politiques publiques mises en œuvre par les collectivités locales et leurs satellites constitue-t-elle une réponse ?

Un axe organisation et gouvernance

Le second axe d'intervention de la Chaire OPTIMA concerne la dimension organisationnelle de l'action publique locale.

Cet axe traite de la capacité d'une collectivité à **adapter son organisation en fonction**, non seulement, de sa stratégie, préalable, mais aussi de ses ressources, qu'elles soient financières ou structurelles. Il est à noter que cet axe d'innovation est largement privilégié par les récentes réorganisations territoriales qui prévoient la **mise en commun des moyens, humains, techniques et/ou patrimoniaux** entre collectivités territoriales et établissements publics. La solution serait donc dans et entre les collectivités.

Or, si cette solution est privilégiée, elle apparaît mal maîtrisée. En particulier, le renforcement de la taille des collectivités locales permet-elle une économie financière ? Quelle est l'incidence de ces mouvements sur la capacité de réponse aux besoins des usagers et citoyens ? Quelle est l'influence de la mutualisation sur l'organisation du service public local et sur les agents concernés ? De nombreuses questions émergent ainsi, sans forcément disposer de réponses pertinentes. De plus, les pratiques locales actuelles semblent souffrir de nombreux dysfonctionnements que cela soit en terme de **pilotage des ressources, de responsabilisation ou de gouvernance**. Les innovations en la matière paraissent ainsi pouvoir être nombreuses.



Concernant cet axe, en prolongement des différentes études et réflexions déjà menées par les membres de notre équipe sur le terrain public local (cf. document général), et compte tenu des limites des pratiques actuelles en la matière, différents **projets de recherche**, sans être exhaustifs, pourraient être menés sur les problématiques suivantes :

- Comment améliorer la gouvernance entre et à l'intérieur des collectivités locales, que cela soit en terme de contrôle interne, d'information, ou de relations entre acteurs politiques et administratifs ?
- Comment allier renforcement de la taille des collectivités, notamment par la régionalisation ou la métropolisation, et action locale de proximité au plus près du territoire ?
- Quels sont les facteurs clés de succès de la mise en œuvre de schémas de mutualisation ?
- Quels sont les effets des démarches locales de mutualisations/regroupements/fusions des organisations publiques locales sur les finances locales et sur les ressources humaines ?
- Comment améliorer la qualité de l'offre de services publics locaux à partir de la connaissance des besoins des usagers ?
- Comment rénover le dialogue de gestion entre élus et administratifs, en particulier par la mise en œuvre d'un pilotage collaboratif ?
- Comment optimiser la gestion du patrimoine local ou des achats locaux, notamment par leurs outils et leurs modes d'organisation ?
- Comment mieux piloter les finances locales, notamment sur le long-terme ?

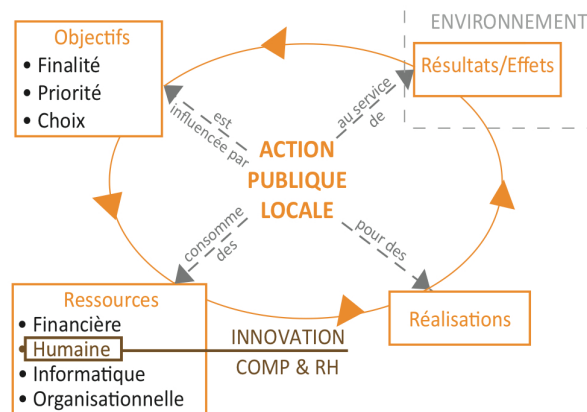
Un axe comportemental et humain

Le troisième axe d'intervention de la Chaire OPTIMA concerne la dimension comportementale et humaine de l'action publique locale.

Cet axe concerne spécifiquement les **ressources humaines** qui sont au cœur de l'action publique locale. En effet, elles constituent un **facteur clé de la qualité du service public**, qui, cependant, ne peut être effective si les conditions organisationnelles ne sont pas optimales.

Or, le contexte actuel de changement dans lequel les collectivités évoluent amène à des problématiques de santé au travail, de démotivation ou de désengagement. Différents travaux mettent ainsi en évidence un fonctionnement paradoxal au sein des collectivités, où les injonctions environnementales amènent à adopter des nouveaux dispositifs de gestion engendrant, s'ils ne sont pas bien mis en œuvre, une dégradation des conditions de travail, et donc de la qualité du service public local.

Le **pilotage de l'innovation, la performance des agents ainsi que la santé au travail** apparaissent donc, sur cet axe comportemental et humain, des thèmes d'études importants.



Concernant cet axe, en prolongement des différentes études et réflexions déjà menées par les membres de notre équipe sur le terrain public local (cf. document général), et compte tenu des limites des pratiques actuelles en la matière, différents **projets de recherche**, sans être exhaustifs, pourraient être menés sur les problématiques suivantes :

- Quels sont les dysfonctionnements sociaux dans les collectivités locales, en particulier ceux liés aux nouvelles pratiques managériales ?
- Comment prévenir les risques psychosociaux dans le contexte actuel contraint des collectivités locales ?
- Comment optimiser les conditions de travail, permettant des attitudes positives des agents, notamment en terme d'implication, de motivation ou de comportement organisationnel ? Ou comment améliorer la qualité de vie au travail dans un contexte contraint de rationalisation ?
- Quels sont les facteurs clés de succès de l'innovation en collectivité locale, en particulier concernant le processus de changement et d'adaptation face aux résistances ? Les leviers sont-ils organisationnels et/ou individuels ?
- Comment se gère le changement dans l'environnement local ? Quel sont les outils et bonnes pratiques du pilotage de l'innovation ? ou comment rénover l'organisation locale dans un environnement turbulent tout en prenant en compte les fonctionnaires territoriaux ?
- Quelles sont les actions RH à mettre en œuvre pour tendre vers des pratiques managériales responsables de la qualité de vie au travail et gage de l'efficacité individuelle ou collective ?
- Comment adapter le pilotage des ressources humaines au renforcement de la taille des collectivités locales ?
- Quels sont les outils et les modalités de mise en œuvre d'un pilotage RH prospectif et pluri-annuel ?
- Quelles sont les conditions et pratiques de la mise en œuvre d'un pilotage collaboratif (en réseau et transversal) dans des organisations publiques locales souvent bureaucratiques et pyramidales ?

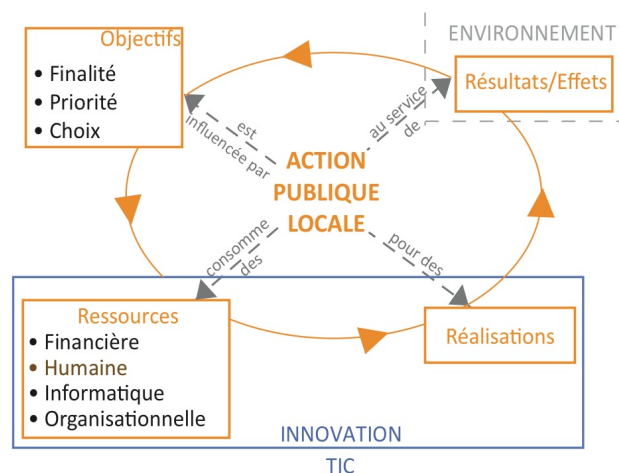
Un axe technologies de l'information et de la communication

Le quatrième axe d'intervention de la Chaire OPTIMA, centrée sur les technologies numériques, concerne la dimension technico-instrumentale de l'action publique locale et sa capacité à favoriser la **modernisation des méthodes** du management territorial. Mobilité ou encore par exemple réseaux sociaux aujourd'hui, **gestion maîtrisée des données publiques** ou internet des objets demain, la transition numérique, notamment parce qu'elle transforme au quotidien les attentes comme les comportements des citoyens, impacte en effet directement les méthodes du management local. Elle se décline non seulement au travers de nouveaux risques, mais aussi de nouvelles opportunités pour les collectivités locales.

Dans cette optique, cet axe interroge l'efficacité des politiques numériques territoriales en termes à la fois :

- de gouvernance dans une logique à la fois d'amélioration du fonctionnement interne de la collectivité et de **construction d'interactions enrichies** entre la collectivité et son environnement,
- de **modernisation des méthodes de conception et de distribution** des services publics de proximité,
- et de **développement local et de création de ressources** à même de tirer parti de la transition numérique en cours.

Cet axe de recherche aborde ces questions au travers d'une entrée qui mobilise les politiques actuelles d'**aménagement numérique des territoires** et les différents **outils de planification** impulsés par l'Etat (SDTAN, ScorAN...).



Concernant cet axe, en prolongement des différentes études et réflexions déjà menées par les membres de notre équipe sur le terrain public local (cf. document général), et compte tenu des limites des pratiques actuelles en la matière, différents **projets de recherche**, sans être exhaustifs, pourraient être menés sur les problématiques suivantes :

- Quelles sont les politiques numériques à mettre en œuvre pour moderniser les services publics de proximité ?
- • Quels sont les liens entre investissements réseaux haut ou très haut débit, engagés ou planifiés par un nombre croissant de collectivités, et les conditions d'exploitation de ces infrastructures numériques ? Ou comment simplifier ou faire évoluer les solutions internes et externes de distribution de services et d'innovations publiques locales en matière d'outils de travail ?
- Quels sont les nouveaux modèles économiques des Réseaux d'Initiative Publique (RIP), Très Haut Débit et nouvelles ressources locales en matière de services et d'usages, en particulier pour l'éducation, le tourisme et l'économie ?
- Comment optimiser les politiques publiques locales par l'enrichissement des modèles socio-économiques des RIP ?
- Comment optimiser les partenariats entre les mondes publics et privés pour améliorer la qualité des services publics locaux ?
- Comment les TIC permettent-ils la rénovation des modes de fonctionnement interne dans la collectivité, en terme de collaboration, de responsabilisation, de dialogue, ou de transversalité ?
- Comment la transition numérique peut-elle permettre d'améliorer les relations entre les acteurs internes dans la collectivité ? entre la collectivité et ses parties prenantes (dont les usagers, citoyens et contribuables) ?

Quel est le lien entre la chaire OPTIMA et l'UPPA ?

La chaire s'inscrit dans l'axe « Management public local » du **Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion** (CREG) de l'IAE de l'UPPA. Cet axe de recherche lié au management public territorial est le plus ancien du CREG. Depuis 1996, il s'est structuré autour du programme Ville Management, ayant organisé jusqu'à début 2010 de nombreux colloques et workshop à l'échelle nationale et internationale. Aujourd'hui, les chercheurs concernés sont moteurs dans l'animation d'un réseau francophone de chercheurs et de praticiens locaux, intitulé **PILOTE** (Pilotage des Politiques et des Organisations Territoriales), organisé autour d'une dizaine d'universités francophones à l'échelle nationale et internationale (www.pilote-public.com).

Quels sont les types de partenariats avec la Chaire ?

La chaire propose deux types de partenariats pour contribuer à son financement et à la réalisation de ses ambitions :

- **un partenariat principal**, en tant que soutien durable de la chaire, sur trois ans. Le partenaire principal n'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local. Il bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire, via la production d'un rapport d'activité annuel et la participation à un colloque annuel.
- **un partenariat ponctuel**, associé à un évènement particulier (colloque, conférence, financement de recherches et d'études, etc.). Le partenaire s'engage en fonction de ses besoins qui lui sont spécifiques. Le partenaire ponctuel attend des retours, dans le cadre d'une convention spécifique mentionnant les résultats attendus et livrables spécifiques. Il finance donc des travaux particuliers dans le cadre de la chaire, dans la mesure où il reçoit une contrepartie formalisée en réponse à sa demande. Il bénéficie en retour des interventions et analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'un cahier des charges précisé dans la convention conclue.

Comment fonctionne la Chaire ?

La chaire s'appuie sur trois comités, à savoir :

- le **comité des partenaires principaux**, qui propose les axes de recherche annuels,
- le **comité scientifique**, qui définit le programme scientifique et les orientations stratégiques de la chaire,
- le **comité exécutif**, composé du directeur du CREG et du directeur de la chaire, qui a en charge le suivi opérationnel et financier de la chaire.

Quelles sont les connaissances produites par la Chaire OPTIMA ?

Au delà des conventions d'études et d'accompagnement qu'elle pourra réaliser avec des partenaires ponctuels, la Chaire OPTIMA produit des connaissances sous plusieurs formes :

- la réalisation d'un **rapport annuel**, diffusé à l'ensemble des partenaires, sur les études menées,
- l'organisation d'un **colloque annuel**, sur un sujet défini par le comité scientifique, mêlant praticiens et universitaires,
- l'animation de **discussions thématiques** via des séminaires internet ou des réseaux sociaux professionnels,
- l'actualisation d'un **site internet dédié**, où sont référencées les différentes recherches, qualitatives ou quantitatives, mais aussi les bonnes pratiques locales en matière de pilotage et d'innovation managériale locale.

Pourquoi devenir partenaire de la Chaire OPTIMA ?

- pour produire des connaissances partagées, avec des universitaires et des collectivités locales, sur le pilotage et l'innovation managériale locale,
- pour diffuser, à l'échelle locale et nationale, des pratiques innovantes en matière de conduite de l'action et des structures publiques locales,
- pour bénéficier des travaux de recherche sur le thème du pilotage de l'action publique locale et pour faire évoluer vos propres outils et pratiques.

Qui peut devenir partenaire ?

- des collectivités locales (communes, EPCI, départements, régions, SDIS),
- des entreprises partenaires de collectivités locales,
- des associations représentatives d'acteurs politiques locaux (AMF, ADF, AMGVF, ADCF, etc.), ou d'acteurs administratifs (SNDG, AFIGESE, etc.) • des institutionnels locaux (CFNPT, DGCL, etc.).

Comment devenir partenaire ?

- pour les partenaires principaux, en contribuant au financement de la chaire, en versant une subvention minimale de 5 000 euros HT par an et sur trois ans,
- pour les partenaires ponctuels, en nous précisant vos besoins spécifiques, en formalisant avec nous une convention d'études et en finançant la nature des travaux réalisés (financement qui doit recouvrir à minima les coûts directs générés par la réalisation des travaux spécifiques convenus).

Comment nous contacter ?

David CARASSUS

Directeur de la Chaire
Professeur des universités

Institut des Administrations des
Entreprises - Pau-Bayonne
Centre de Recherche et d'Etudes en
Gestion

06 21 75 82 57

david.carassus@univ-pau.fr

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

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

Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locale

CHAIRE
OPTIMA

