



HAL
open science

Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale ?

Pierre Marin, David Carassus

► **To cite this version:**

Pierre Marin, David Carassus. Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale?. Rencontre des DGS des conseils départementaux de gauche, Nov 2016, Agen, France. hal-02141960

HAL Id: hal-02141960

<https://univ-pau.hal.science/hal-02141960>

Submitted on 9 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE
OPTIMA

Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale ?

Pierre MARIN

Maître de conférences

David CARASSUS

Professeur des universités

Rencontre des DGS des conseils départementaux de gauche

Agen, 24 novembre 2016



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
1. Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale ?

SOMMAIRE

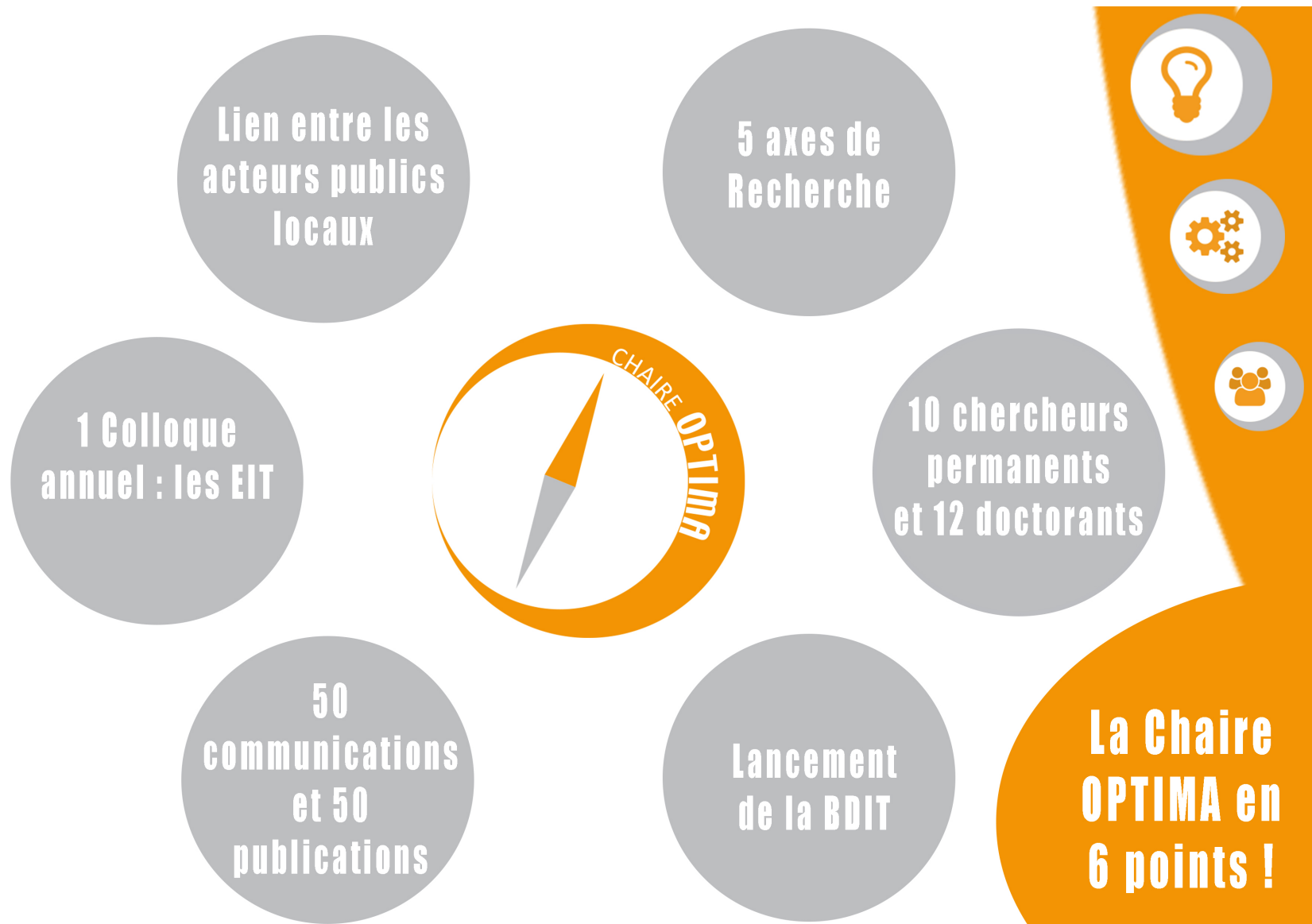
1. Présentation de la Chaire OPTIMA

- Ses ambitions
- Son équipe
- Ses productions antérieures
- Ses études et accompagnements
- Ses modalités d'intervention

2. Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale ?



1. Présentation de la Chaire OPTIMA



1.a) Ses ambitions

Dynamiser les **relations entre l'université, les collectivités locales et leurs partenaires** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- 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.b) Son équipe



Sur la **RECHERCHE** : laboratoire **CREG** (équipe management public territorial),

1 directeur de recherche,

5 enseignants-chercheurs permanents associés,

15 doctorants

<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>



Sur la **FORMATION** : IAE / **Master** Management des collectivités locales

30/40 étudiants par an (M1 -M2)

Formation sur le **management** spécifique au contexte territorial (finance/comptabilité, communication/marketing, TIC/SI, GRH, gestion de projet, pilotage/contrôle de gestion, etc.)

Lien avec les collectivités locales : co-responsabilité, stages, intervenants

<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

1.c) Ses productions antérieures

Publications et communications :

- Plus de 50 **publications** dans des revues scientifiques,
- Plus de 50 **communications** dans des colloques,
- Plus de 20 **études** quantitatives et qualitatives, nationales et locales.

Doctorats :

- 8 **thèses soutenues**,
- 15 **thèses en cours**,
- Des **financements** Etat, collectivités locales ou mixtes.



Organisation de colloques : **Les Entretiens de l'Innovation Territoriale**

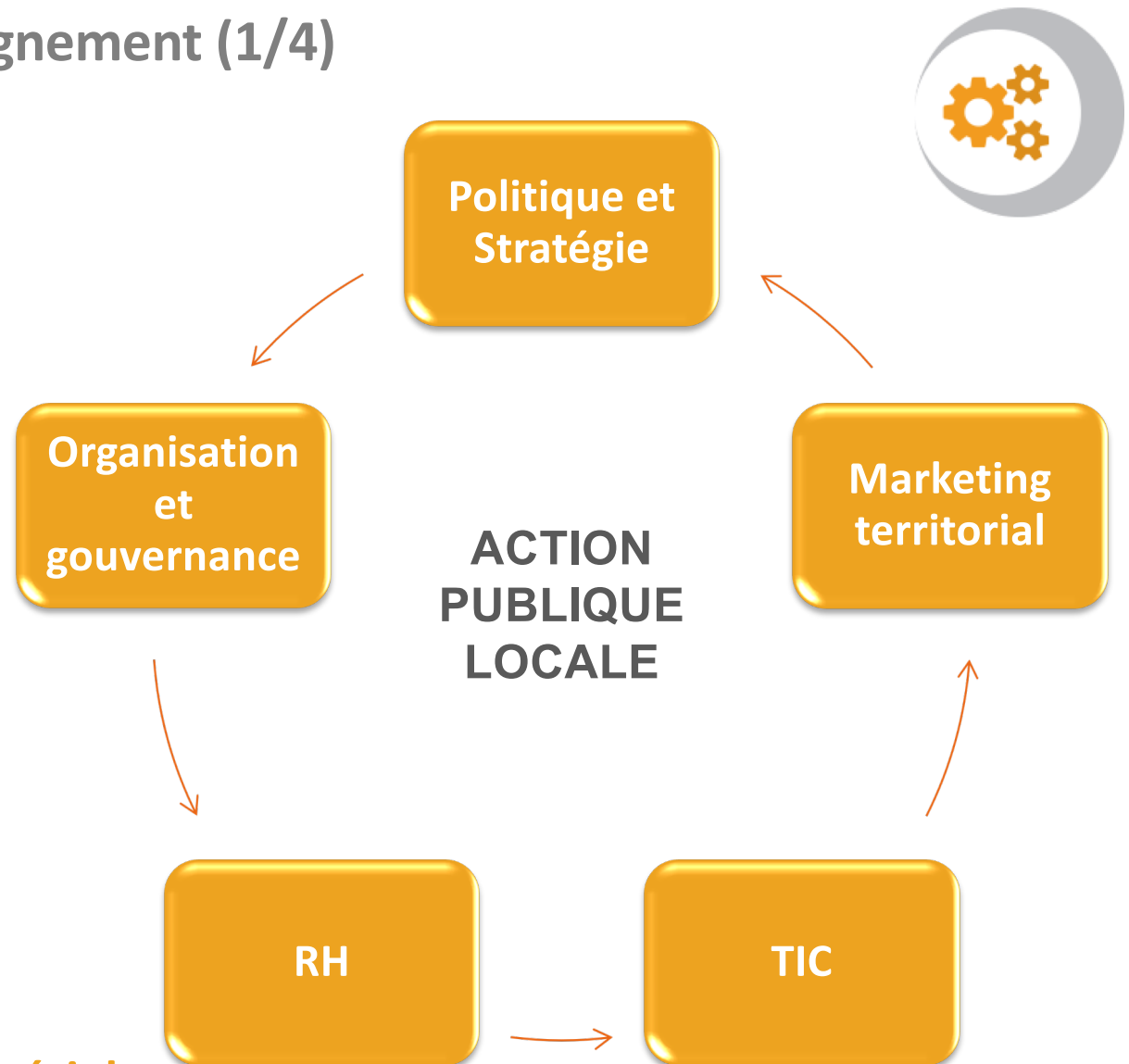
- mai 2014, UPPA, Pau (150 personnes)
- mai 2015, Palais Beaumont, Pau (250 personnes)
- mai 2016, Palais Beaumont, Pau (350 personnes)
- mai 2017, Bordeaux

1.d) Ses études et accompagnement (1/4)

5 axes de recherches et d'accompagnement :

- Axe politique et stratégique
- Axe organisation et gouvernance
- Axe comportemental et humain
- Axe TIC
- Axe Marketing territorial

 **L'innovation managériale**





1.d) Ses études et accompagnement (2/4)

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,
- Le **marketing territorial** et l'image de marque, etc.

Parmi nos
partenariats





1.d) Ses études et accompagnement (3/4)

Des exemples sur l'axe innovation « **organisationnelle** et **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.

Parmi nos
partenariats



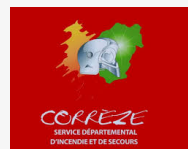
1.d) Ses études et accompagnement (4/4)

Des exemples sur l'axe innovation « **comportementale et de 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

Parmi nos
partenariats



1.e) Ses modalités d'intervention (1/3) :

Des **modalités de collaboration** différentes :

Formation

- participation à des séminaire et Intervention professionnelle dans des unités d'enseignement,
- accueil d'étudiants stagiaires (M1 et M2)

Colloque, congrès

- participation, intervention, co-organisation

Etude clinique

- analyse et proposition

Publication

- co-écriture

Accompagnement

- par l'équipe actuelle, à travers la mise à disposition de chercheurs spécifiques (Cifre, convention spécifique)

1.e) Ses modalités d'intervention (2/3) :

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

■ Un **partenariat principal**

- **Soutien durable** de la Chaire (sur trois ans),
- Subventionnement de **recherches innovantes**,
- Opportunité de **structurer sa veille informationnelle** avec un accès aux données et travaux de la chaire.

■ Un **partenariat spécifique**

- Engagement **en fonction des besoins** spécifiques à la collectivité,
- **Contreparties et financement** prévus dans le cadre d'une convention spécifique mentionnant les **résultats et livrables** attendus,
- Opportunité de **travailler sur des travaux particuliers avec une équipe** de chercheur dédiée sur la base d'un cahier des charges précisé dans la convention.

1.e) Ses modalités d'intervention (3/3) :

Plusieurs types de partenaires :

- Des **collectivités locales** : communes, EPCI, départements, régions, SDIS
- Des **entreprises** partenaires de collectivités locales
- Des **associations représentatives** d'acteurs politiques locaux (AMF, ADF, AMGF, ADCF, etc.) ou d'acteurs administratifs (SNDG, AFIGESE, etc.)
- Des **institutionnels** locaux (CNFPT, DGCL, etc.)

Plusieurs modalités de partenariat :

- Pour les **partenaires principaux**, en contribuant au financement de la chaire, en versant une subvention minimale de 5 000 € HT par an et sur trois ans
- Pour les **partenaires spécifiques**, en formalisant avec OPTIMA une convention d'études et en finançant la nature des travaux réalisés

SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Loi Notre : quels impacts sur la gouvernance départementale ?
 - De nouvelles contraintes
 - Une distance plus importante entre les acteurs
 - Les problèmes posés
 - Les solutions envisageables

2.a) De nouvelles contraintes



2.b) Une distance plus importante entre les acteurs

La réforme territoriale génère une augmentation de la distance entre les acteurs (population – élus, admfs – élus, CD – autres collectivités, directions métiers – directions supports)

Distance

Culturelle

- Valeurs, normes sociales
- Réseaux
- Confiance

Administrative

- Normes politiques
- Normes réglementaires
- Normes institutionnelles

Géographique

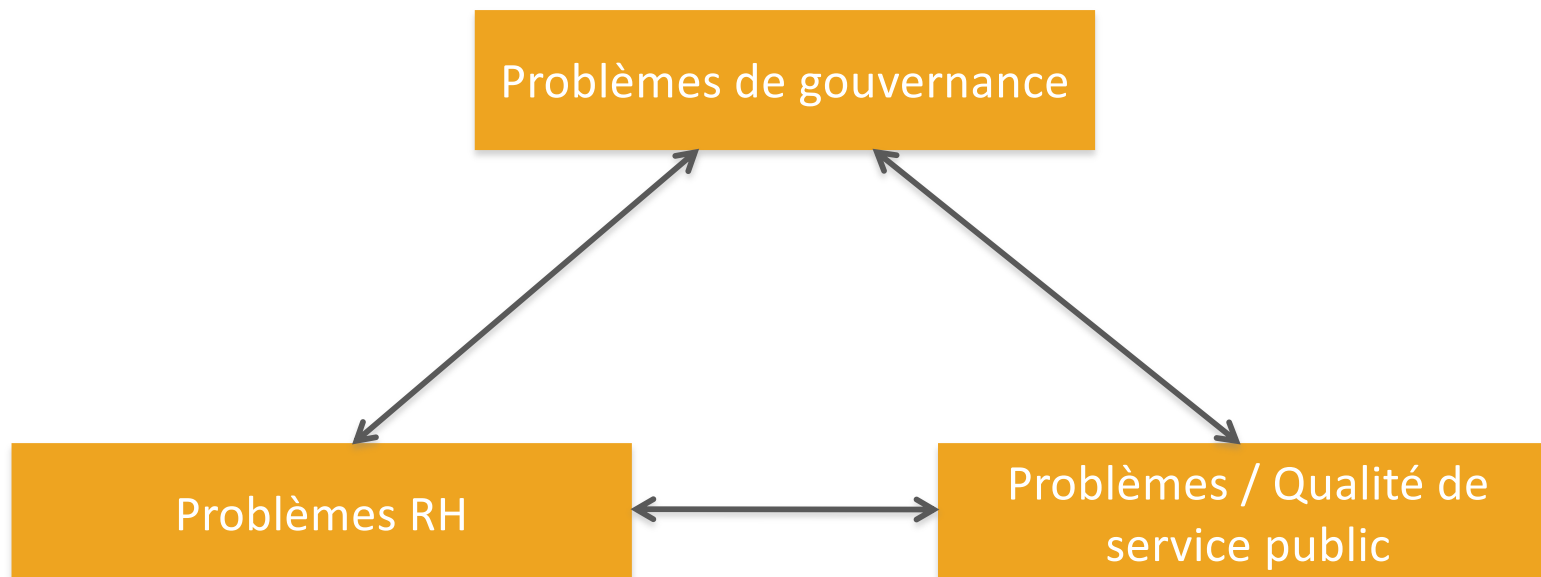
- Distance physique
- Communication
- Proximité territoriale

Economique

- Taille
- Niveau de richesse

2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (1/4)

L'augmentation de la distance entre les acteurs, si elle n'est pas anticipée/gérée, provoque des problèmes de différentes natures





2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (2/4)

Problèmes de gouvernance

Stratégique

- Sens ?
- Ambitions partagées ?
- Priorités ?

Décisionnelle

- Lourdeurs
- Logique endogène
- Focalisation sur le pouvoir et les moyens

Informationnelle

- Opacité
- Lenteur de la communication
- Logique descendante

Relationnelle

- Cloisonnement
- Bilatéralité
- Rigidité
- Poids de la hiérarchie

2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (3/4)

Problèmes RH

Erosion des ressources organisationnelles

- Dégradation des conditions de travail,
- Conflit et ambigüité de rôle,
- Perception négative du soutien organisationnel,
 - Perte de confiance organisationnelle,
 - Climat négatif

Erosion des relations Organisation / Individus

- Difficultés dans les relations aux supérieurs hiérarchiques
- Diminution de l'engagement affectif au travail
- Perte de motivation de service public et au travail,
- Perte de la citoyenneté organisationnelle et la fidélité à l'organisation

Erosion des ressources individuelles

- Perte de reconnaissance, de l'identité prof.,
- Manque de réalisation au travail
- Perte de la motivation / implication,
 - Augmentation de l'absentéisme,
 - Dégradation de la performance à la tâche
 - Souffrance, RPS

2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (4/4)

Problèmes / Qualité de service public

Qualité produite

- Problèmes de délais, perte de réactivité,
 - Insuffisances dans la qualité des process, modes d'organisation
- Perte de niveau d'activité
 - Défaillance dans les résultats et la production

Qualité perçue

- Manque de fiabilité,
- Défaut de transparence
 - Perte d'accessibilité,
- Risque de non-continuité,
 - Perte d'égalité / éthique,
 - Manque de serviabilité
- Défaut de compétence, assurance
 - Absence d'empathie
 - Perte de tangibilité

2.d) Les solutions envisageables (1/4)

Solutions / Innovations

Stratégique

- Projet de territoire / strat. / mandat / admn.
- Marketing territorial
- Analyse des besoins / satisfactions
- Com. Externe
- Charte valeurs

Pilotage

- Plan d'action
- Feuille de route
- Responsabil. (projet svce, CPOM, contrat engagement)
- Evaluation (Ind., TdB)

Organisat.

- Mode projet
- Dialogue de gestion rénové
- Rénovation des instances de décision
- Simplification
- Territorialisation
- Orga. fonctionnelle et hiérarchique

Individuelle

- Gestion des RPS
- Baromètre RH
- Pilotage du changement / innovation
- Lien RH / Orga / Stratégie
- Réseaux métiers
- Com. interne

Contractualisation / Territorialisation
= gestion de la distance

2.d) Les solutions envisageables (2/4)

Gestion de la distance politique et stratégique = Le sens et l'action

- **Stratégie** : diagnostic territorial, projet de territoire / stratégique, plan de mandat, matrice stratégico-financière, etc.
- **Marketing territorial** : analyse et définition de l'image territoriale, évaluation de la satisfaction sur les services publics existants, etc.,
- **Lean management** : analyse des besoins des usagers, incidence sur modes de fonctionnements, amélioration de la qualité produite, etc.
- **Evaluation des politiques locales** (moyens, réalisations, effets/impact) : indicateurs et tableaux de bord, etc.
- **Communication externe** : adaptation de la communication aux besoins des parties prenantes, gestion de la relation usager, etc.

2.d) Les solutions envisageables (3/4)

Gestion de la distance organisationnelle = Les process et les ressources

- **Organisation** : Schéma de mutualisation, projets de services, responsabilisation financière des directions métiers et supports, etc.,
- **Gouvernance** : rénovation du dialogue de gestion, mise en relation des instances de décision (Codir, Bureau, etc.) avec les outils stratégiques, etc.,
- **Mode de management** : management de projet, management participatif, management collaboratif/contributif, etc.,
- **Ressources** : optimisation de la gestion du patrimoine, optimisation de la gestion des achats, planification financière sur le long-terme, démarche lolfique, etc.,
- **Information** : amélioration de la qualité de l'information, certification, etc.,
- **Processus** : simplification normative, contrôle interne, etc.

2.d) Les solutions envisageables (4/4)

Gestion de la distance individuelle = Les RH

- **Gestion des risques** : Plan de prévention des RPS, etc.,
- **Mode de fonctionnement** : liaison entre fiches de poste et projets stratégiques/de services, etc.,
- **Compétences** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, plan de formation adapté au projet stratégique/services, plan de recrutement/mouvement, etc.
- **Evaluation/notation** : Baromètre RH permettant d'identifier les dysfonctionnements organisationnels influençant le climat de l'organisation, liaison entre objectifs stratégiques, opérationnels et individuels, etc.,
- **Comportement** : démarches de gestion du changement et d'appropriation des innovations managériales, etc.,

Merci de votre attention

CONTACTS

Pierre MARIN

Maître de conférences en sciences de gestion
pierre.marin@univ-pau.fr

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

