



**HAL**  
open science

## L'innovation territoriale : caractérisation, processus, déterminants et effets

David Carassus, Yoann Queyroi, Christophe Favoreu, Christophe Maurel,  
Pierre Marin

### ► To cite this version:

David Carassus, Yoann Queyroi, Christophe Favoreu, Christophe Maurel, Pierre Marin. L'innovation territoriale : caractérisation, processus, déterminants et effets. 3ème Université européenne de l'innovation publique territoriale, Saint-Denis, CNFPT, La Réunion, Jul 2018, Saint-Denis, France. hal-02427653

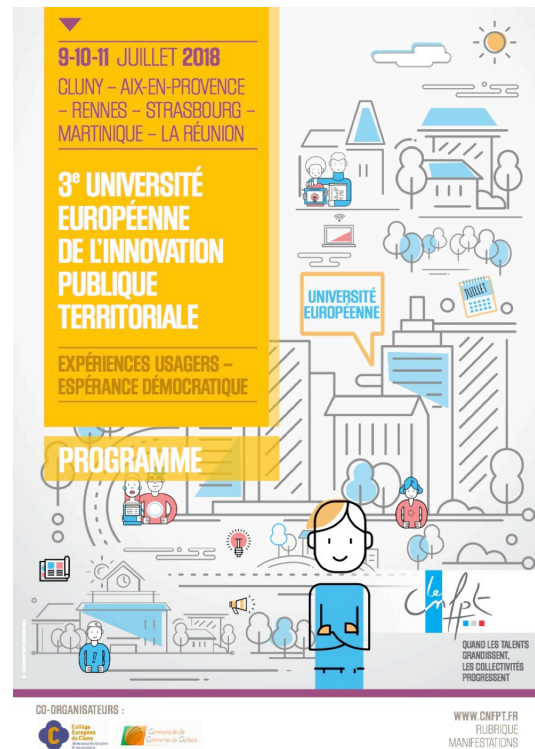
**HAL Id: hal-02427653**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02427653v1>**

Submitted on 16 Jan 2020

**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.



## *L'innovation territoriale : caractérisation, processus, déterminants et effets*

**David CARASSUS**

Professeur des universités en sciences de gestion  
Directeur de la chaire OPTIMA

Etude réalisée avec Yoann QUEYROI (UPPA),  
Christophe FAVOREU (TbS), Christophe MAUREL  
(Univ. Angers) et Pierre MARIN (UPPA)

## Intro.1) Notre définition de l'innovation territoriale :

- L'innovation territoriale (d'après rapport Oural) : réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifiés dans un territoire, en vue :

Exo

- d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable, dans une logique **sociétale**, mettant en relation une collectivité et la population,

Endo

- et/ou de participer à l'évolution des modes de fonctionnement de la collectivité, dans une logique **managériale** et interne



## Intro.1) Notre définition de l'innovation territoriale :

- Dans une logique interne, l'innovation peut être de différentes natures :
  - Stratégique / évaluation
  - Qualité / Process
  - RH
  - Système d'information, etc.
- Dans une logique externe, l'innovation engagée peut participer à développer et mettre en œuvre « *de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales* » (Commission Européenne, 2013)



## Intro.2) Ses enjeux pour les collectivités locales :

- C'est le principal vecteur d'amélioration de **l'efficacité** et de **l'efficience de l'action publique** (Damanpour et Schneider, 20068) et, plus généralement, de la **qualité des services publics** (Boyne et al., 2005 ; Jung et Lee, 2016)
- Un **défi à relever** :
  - Taux d'échec ou d'insatisfaction importants quant aux innovations managériales de type management par la performance (Yang et Hsieh, 2007 ; Moynihan, 2006 ; Van Dooren et Thijs, 2010)
  - Difficultés pour s'implanter durablement, et produire des résultats significatifs au sein du secteur public
  - Différences de rythme et de degré d'innovation entre les organisations publiques concernées



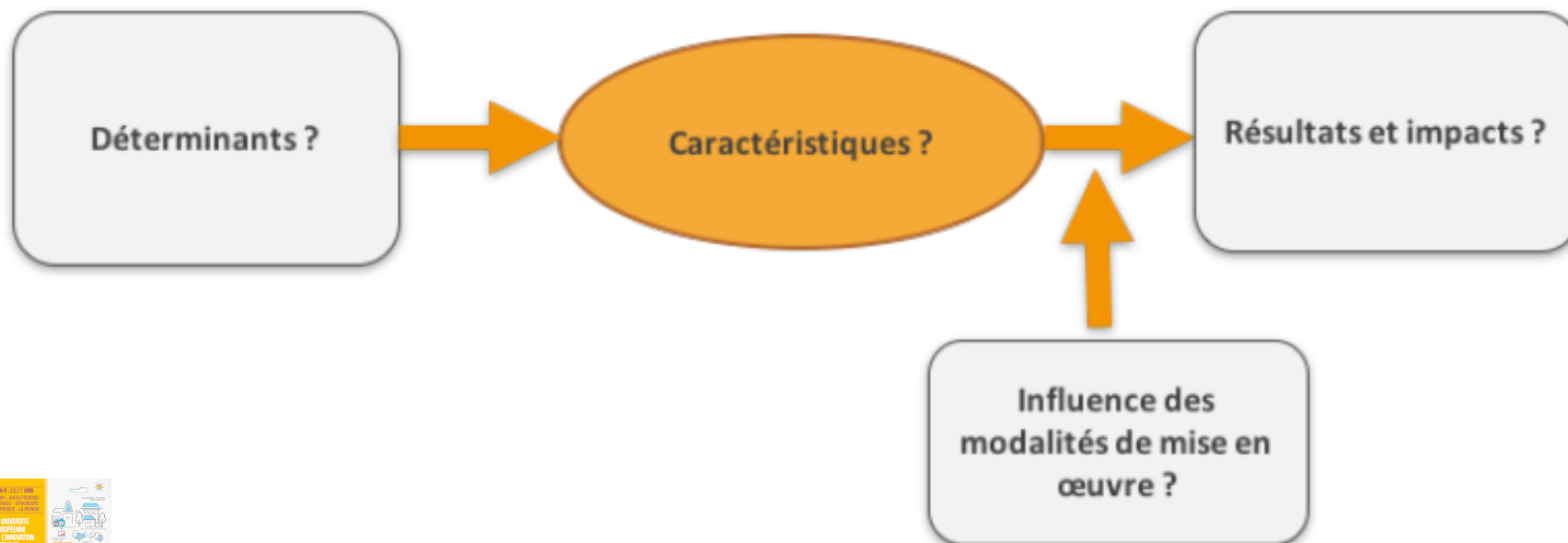
La compréhension des **processus** d'innovation publique s'est alors imposée comme un thème majeur de recherche et d'analyse



## Intro.3) Notre étude :

- Étude lancée fin 2017 au niveau national
- 311 répondants, 50 % de réponses complètes

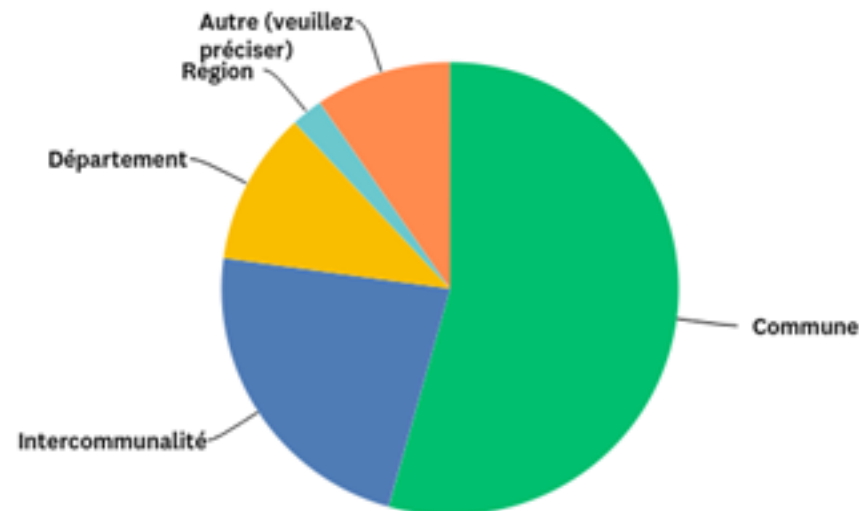
Les trois dimensions de notre étude à travers un **modèle de recherche** :



## Intro.3) Notre étude :

### La nature des collectivités locales répondantes :

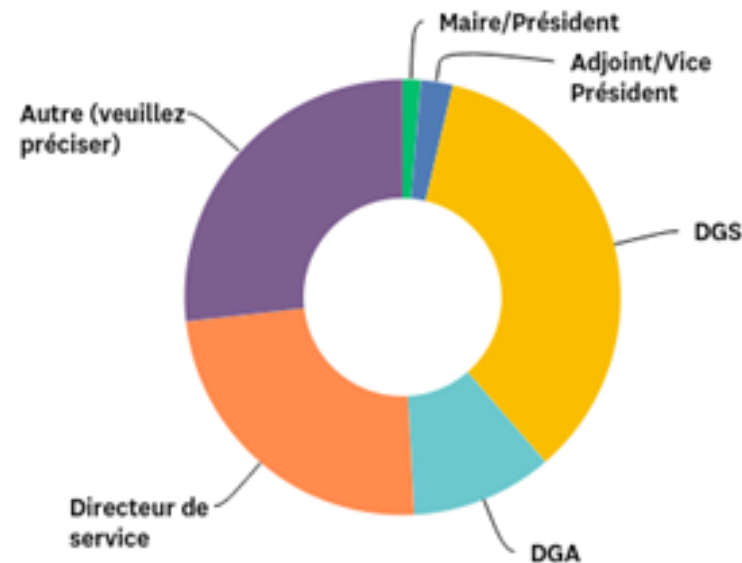
- 54% de **communes**, dont 64% de communes de 10 000 à 49 999 habitants
- 23% d'**intercommunalités**, dont 44% de Communautés d'Agglomération et 30% de Communautés de Communes
- 23% « **autre** » (syndicats mixtes, SDIS, CCAS...)



## Intro.3) Notre étude :

La fonction des répondants qui ont participé ou initié l'innovation au sein de leur structure :

- 35% font partie de la **direction générale des services** (DGS)
- 32% ont coché « **autre** » en précisant : chargé de mission ou d'opération, responsables administratifs, secrétaire général, chefs de projets...
- 25% sont **directeurs de services**
- 10% sont **directeurs généraux adjoints** (DGA)

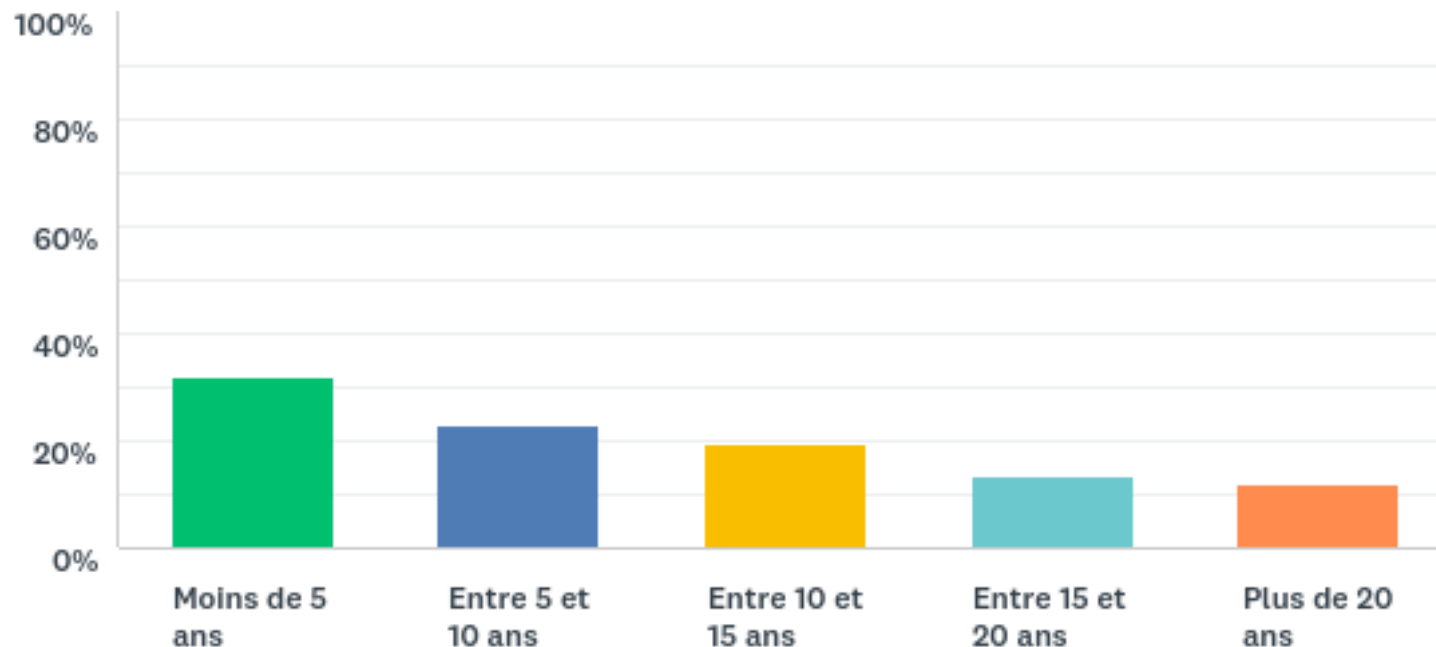




## Intro.3) Notre étude :

L'ancienneté du répondant au sein de sa collectivité ou structure :

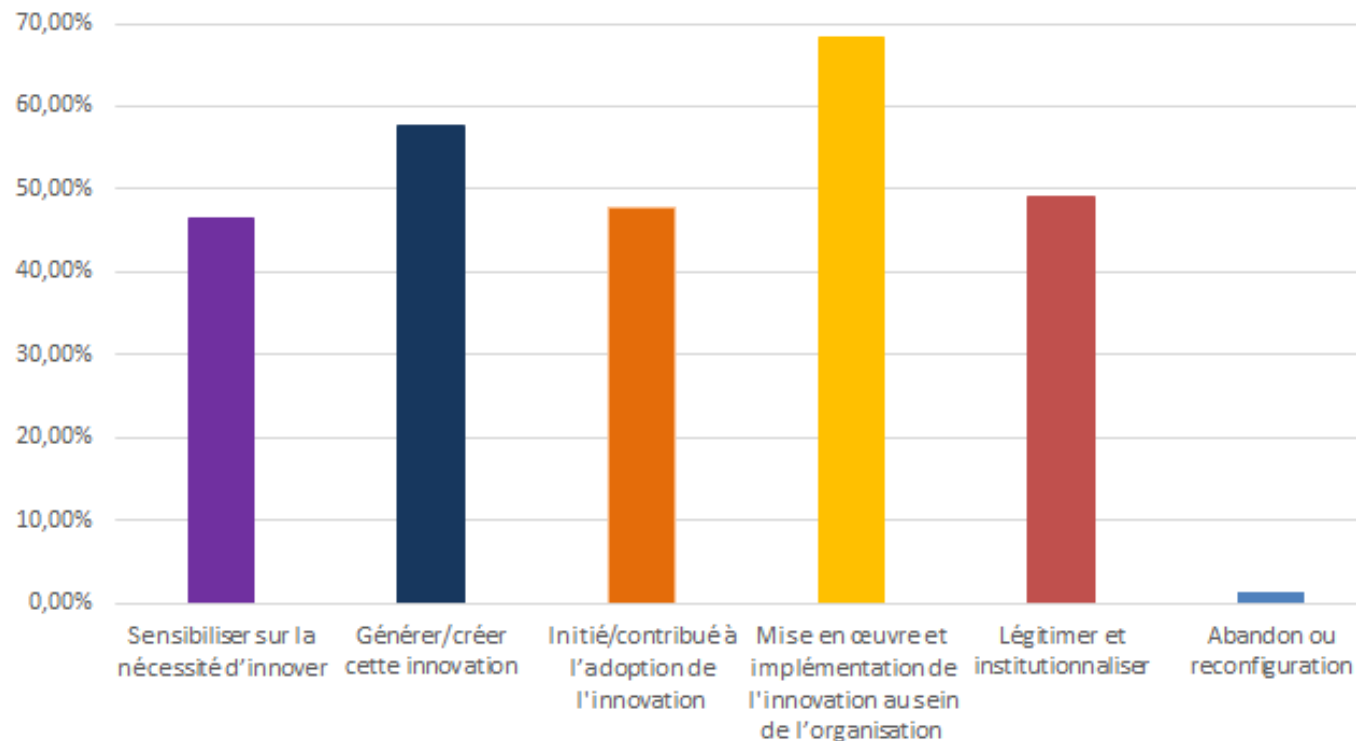
- 32% occupent leur fonction depuis **moins de 5 ans**
- 23% occupent leur fonction depuis plus de 5 ans mais **moins de 10 ans**
- 20% occupent leur fonction depuis plus de 10 ans mais **moins de 15 ans**
- 13% occupent leur fonction depuis plus de 15 ans mais **moins de 20 ans**
- 12% occupent leur fonction depuis **plus de 20 ans**



## Intro.3) Notre étude :

Le rôle du répondant dans la démarche d'innovation décrite :

- 68% sont impliqués dans la **mise en œuvre** et l'**implémentation**
- 57% déclarent avoir **créé** cette innovation
- 50% indiquent avoir défendu le projet en **contribuant à son adoption** ou en **sensibilisant** leurs collaborateurs sur la nécessité d'innover



# SOMMAIRE

## Introduction

1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle

2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

## Conclusion



# SOMMAIRE

## 1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle

*1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier »*

*1.2) Des innovations territoriales de nature organisationnelle ou servicielle*

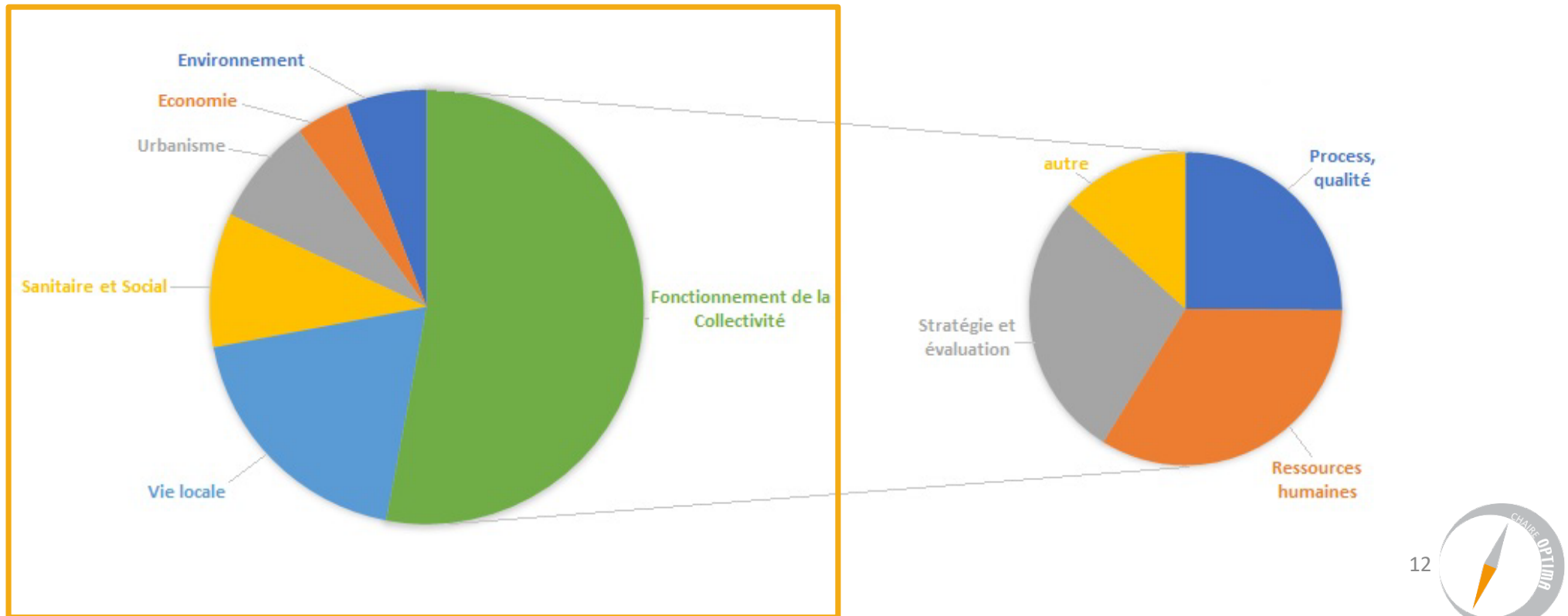
*1.3) Des innovations entre mise en œuvre et institutionnalisation*



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

Une **pratique équilibrée** de l'innovation territoriale :

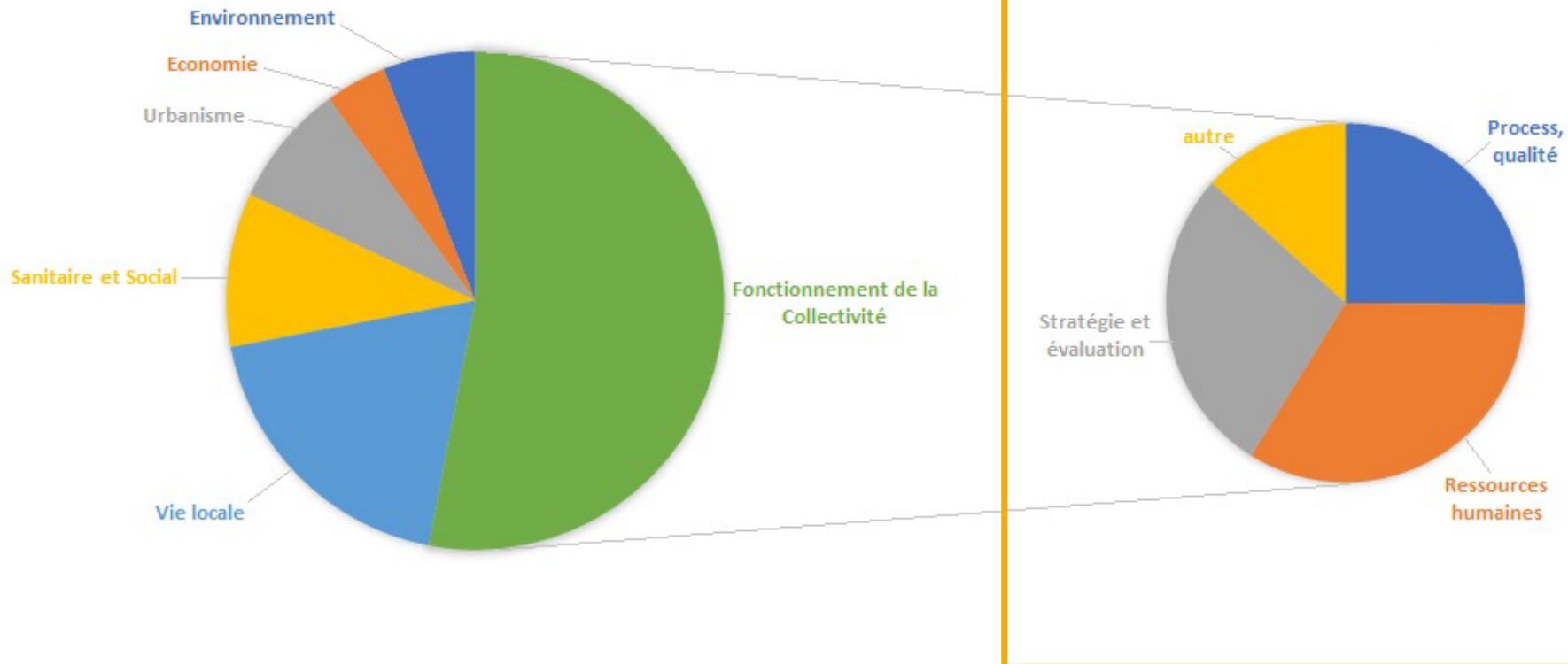
- 53 % innovation managériale/interne ,
- 47 % innovation sociétale/externe



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

A 53 %, l'innovation **managériale** vise à rénover le fonctionnement de la collectivité

- à 33%, la **gestion des ressources humaines**
- à 31% la **stratégie et l'évaluation**
- à 25% les **process et qualité**



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations managériales engagées (1/4)

- RH :
  - Le décloisonnement de la **communication** transversale entre les services,
  - La **formation au management** des responsables de services et développement du travail en transversalité (mode projet), le développement d'une culture managériale,
  - Une démarche d'amélioration de la **qualité de vie au travail**,
  - La mise en œuvre de la **responsabilisation** des agents sur leur poste et notamment des encadrants,
  - La mise en œuvre d'un **concours innovation** afin de faire remonter des idées innovantes et d'améliorer l'organisation interne ou le service rendu aux usagers,
  - L'engagement d'un **management collaboratif** (avec des principes d'autonomie, de responsabilité et de confiance),
  - La mise en œuvre d'une **charte des valeurs managériales**, etc.



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations managériales engagées (2/4)

- **Stratégie/évaluation :**

- La mise en place d'une **cellule prospective et évaluation**,
- La mise en œuvre d'un **projet d'administration** ou d'un projet d'établissement,
- L'engagement d'une démarche de **relecture/révision des politiques publiques** locales,
- La mise en place d'un outil pour calculer le **coût analytique** d'un équipement,
- L'engagement d'une **mission évaluation/contrôle/qualité/performance**,
- La mise en place d'un **management par objectifs** (arbre à objectifs, pilotage par la valeur),
- La mise en place d'un outil d'analyse de **retour sur investissement** dans le domaine de l'incendie et des secours,
- La mise en place d'un **système de pilotage global** intégrant une rénovation de la gouvernance, permettant une autre relation aux communes et à l'habitant,
- La réalisation d'une **arborescence** stratégique et opérationnelle avec des objectifs (gouvernance et efficacité) en termes de services et de projets.





## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations managériales engagées (3/4)

- **Les process, la qualité et l'organisation :**
  - Le **regroupement** des services et des locaux, la création de **services communs** dans le cadre intercommunal,
  - La mise en place d'une **instance autonome des cadres intermédiaires**, pour stimuler le comité de direction, par la dynamisation d'une Intelligence collective,
  - La mise en œuvre d'une démarche de facilitation du **co-développement** à l'intention des cadres de direction en vue d'améliorer le parcours de l'utilisateur au sein des services municipaux
  - Une démarche d'**amélioration continue** de ses services, pour répondre de manière optimale aux attentes de ses usagers, tout en intégrant la nécessité de modernisation des services publics,
  - La création d'un **guichet unique** pour délivrer l'ensemble des services en un seul lieu,
  - La mise en place d'une **direction autonome** avec gestion de budget propre,
  - La création d'une **direction de pilotage de l'innovation** pour sensibiliser et implémenter le design de politiques publiques au sein de la collectivité, initier et pérenniser de nouvelles pratiques dans le traitement, le suivi, et la production des services.



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations managériales engagées (4/4)

#### • Systèmes d'information :

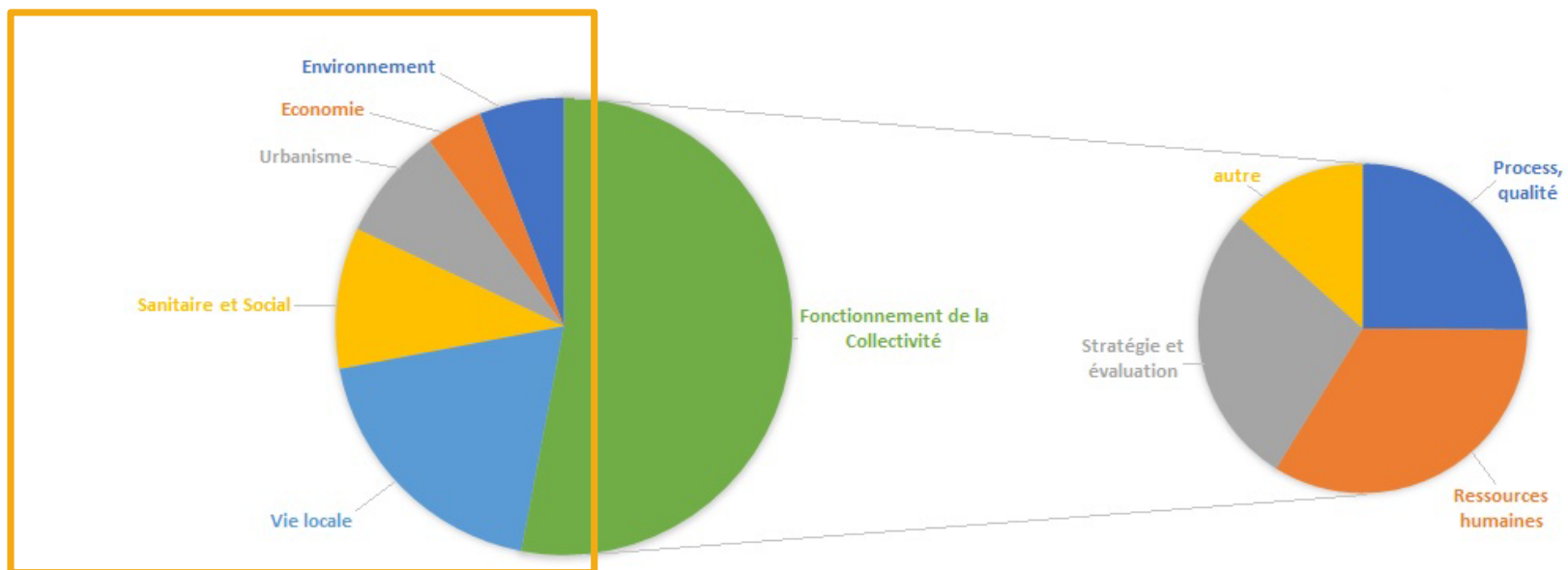
- La **dématérialisation** (conseils, actes des assemblées, procédures internes, comptabilité/budget),
- Le déploiement d'un **espace numérique citoyen** pour que l'utilisateur accède à tous les services de la collectivité via un portail numérique, accompagné d'une modification en profondeur de l'organisation (distinction du front et du back office),
- La mise en place d'un **entrepôt de données**.



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

A 47 %, l'innovation **sociétale** concerne les **politiques publiques locales** :

- À 19%, la **vie locale**
- À 10% le **sanitaire et social**
- À 8% **l'urbanisme**
- À 6% **l'environnement et le cadre de vie**
- À 4% **l'économie**



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations sociétales engagées dans la vie locale :

- Le développement d'un Système d'Information Géographique (**SIG**) partagé permettant de recueillir les demandes des usagers et en assurer le suivi, gérer la charge de travail des services et préparer l'open data,
- La participation des usagers/citoyens à un **Forum citoyen** pour accélérer des projets locaux à fort impact social
- La mise en œuvre d'une démarche de **design de service public** dans le cadre de la redéfinition de l'image et du fonctionnement des équipements sportifs de la commune,
- La création d'un **forum contributif** réunissant porteurs de projets, citoyens et pouvoirs publics,
- Le développement d'une **application mobile « Ma Mairie »** et la création d'une cabine de mairie mobile pour permettre aux citoyens de réaliser des formalités administratives,
- La captation et la diffusion en direct sur **Internet** du **conseil municipal** et des réunions publiques majeures,
- La conclusion de **partenariats d'innovation numérique** avec les acteurs privés de la technopole voisine,
- La mise en place d'un **portail famille**, etc.

## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

### Exemples d'innovations sociétales engagées sur le domaine sanitaire et social :

- La mise en place d'un **réseau de bénévoles** visant à favoriser le lien social entre les seniors (et notamment les plus isolés),
- Le développement de l'**école** du temps libre et du bien vieillir,
- Le développement de la « **gérontechnologie** » au niveau de d'un résidence-autonomie,
- La création d'une **maison de l'autonomie** regroupant une direction de la solidarité sociale et une MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées),
- La création d'un **Pôle d'Excellence Rurale** visant au maintien de l'offre de soin sur le territoire,
- Le développement des **services numériques** pour endiguer l'exclusion,
- La création d'un **observatoire "Vivre sa jeunesse"** associant l'université et la collectivité,
- La création d'une **maison de santé**,
- L'expérimentation d'une **maison de services publics itinérante**,
- La mise en place d'une démarche de **co-conception**, associant agents et usagers, visant à fluidifier les parcours médico-sociaux des usagers pris en charge par la direction des solidarités, etc.



## 1.1) L'innovation territoriale concernant le management ou les politiques « métier » :

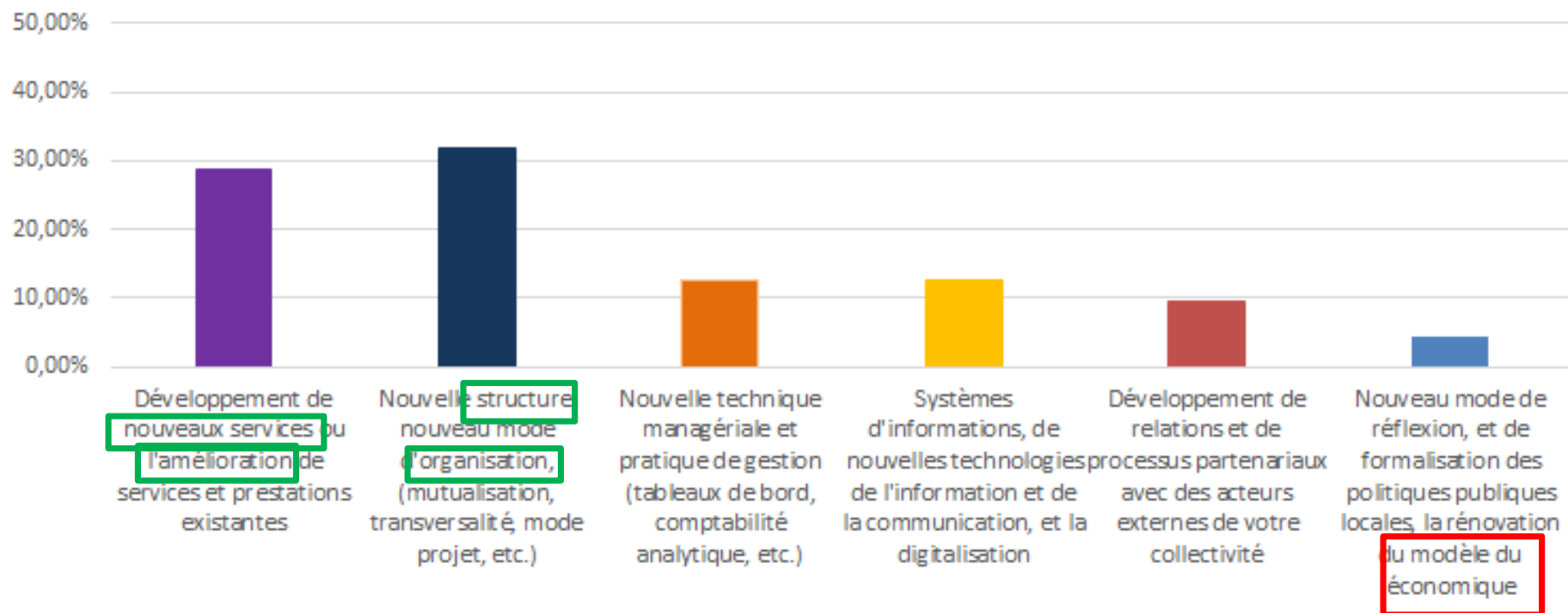
### Autres exemples d'innovations sociétales :

- La création de la **Direction Développement Attractivité Innovation** pour l'accompagnement d'un projet urbain et le développement du mécénat,
- Le développement du **covoiturage** de proximité,
- La création d'une **monnaie locale**,
- Le déploiement d'un **tramway**,
- Le déploiement d'un **réseau public de bornes** de recharge pour les véhicules électriques,
- Le regroupement au sein d'un **Pôle économique** de multiples partenaires publics,
- La mise en place de **composteurs partagés** et de collecte des biodéchets des restaurateurs
- La **gestion centralisée de l'arrosage automatique**, etc.



## 1.2) Des innovations territoriales de nature organisationnelle ou servicielle :

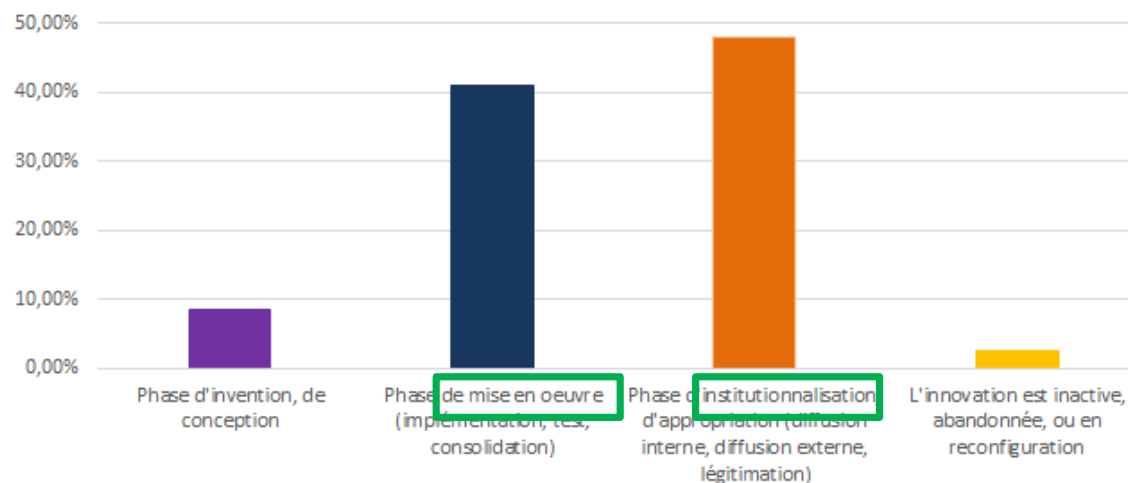
Les caractéristiques **typologiques** des innovations engagées principalement de nature organisationnelle ou servicielle



## 1.3) Des innovations entre mise en œuvre et institutionnalisation :

Le cycle de vie de l'innovation :

- À **48%**, les innovations se situent en phase **d'institutionnalisation**
- À **42%**, les innovations se situent en phase de **mise en œuvre**
- À **8%**, elles se situent en phase **d'invention**, de **conception**
- À **2%**, elles sont en phase de **reconfiguration**, **d'inaction** ou **d'abandon**





## Exemple d'innovation territoriale : la convention territoriale Gersoise des solidarités



- **C'est quoi ?** : un moyen
  - de **décloisonner** et **adapter** l'offre sociale au regard des besoins,
  - de **co-construire** la politique sociale sur le territoire,
  - de **partager** les outils et les instances de réflexion.
- **Avec qui ?** :
  - **Pilote** et **co-pilotes** politiques et admf : Département du Gers, CCAS/CIAS
  - **Partenaires** du secteur (CAF, MSA, CPAM, etc.)
  - **Bénéficiaires, aidants et citoyens.**
- **Comment ?** :
  - **Référentiel** partagé de l'offre sociale du territoire
  - **Outils** d'évaluation et de prospection
  - **Forums** thématiques locaux



# SOMMAIRE

## Introduction

- 1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle
- 2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré
- 3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels
- 4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

## Conclusion



# SOMMAIRE

## 2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

2.1) *Un « top management » volontariste pour promouvoir l'innovation territoriale*

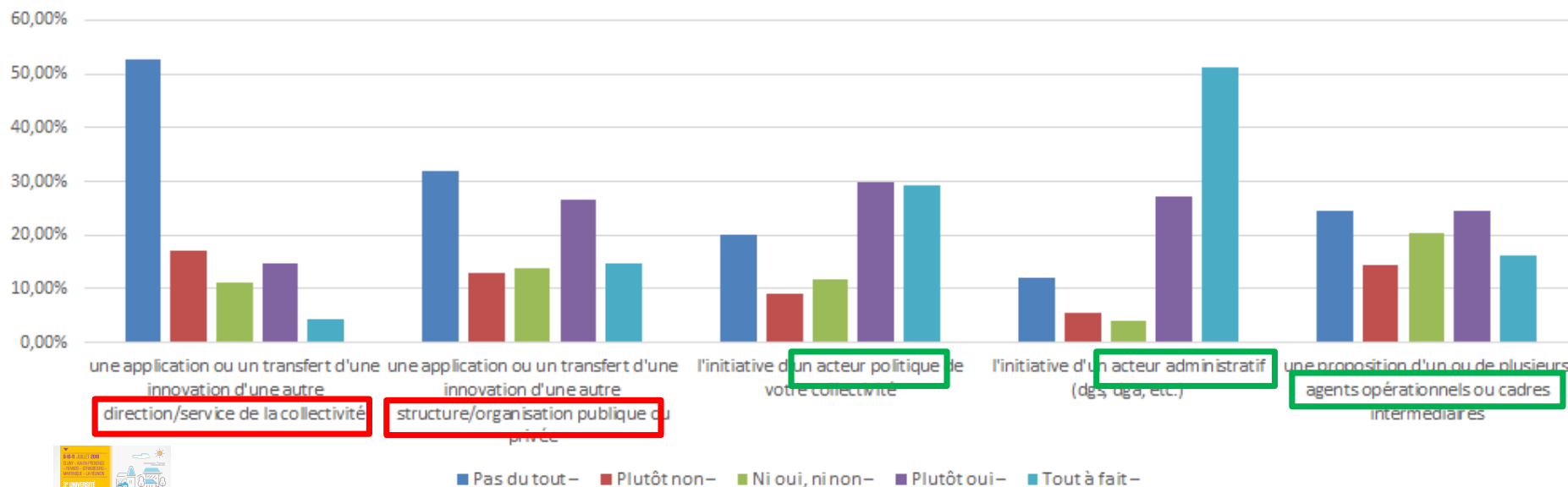
2.2) *Une mise en œuvre partagée, structurée et ouverte en interne de l'innovation territoriale*



### 2.1) Un « top management » volontariste pour promouvoir l'innovation territoriale :

Éléments jouant un rôle positif dans l'adoption de l'innovation choisie :

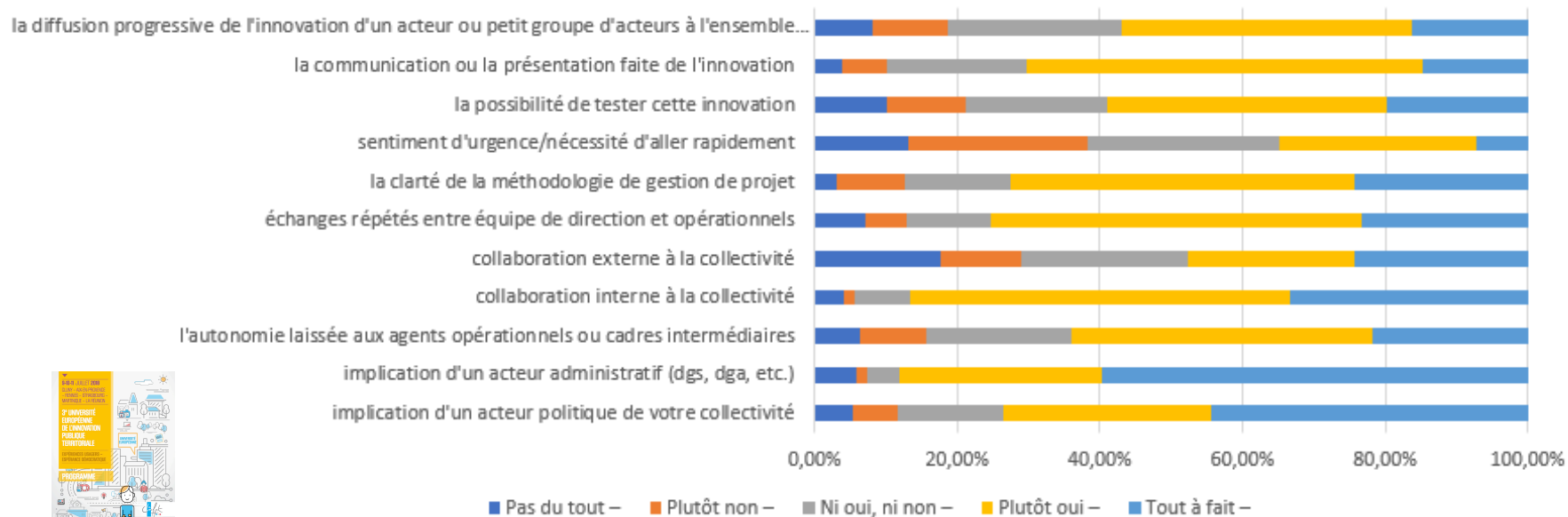
- A **78%**, l'initiative d'un **acteur administratif** (DGS, DGA, etc.)
- A **60%**, l'engagement positif de la part d'un **acteur politique** de la collectivité
- A **40%**, la proposition **d'agents opérationnels** et de **cadres intermédiaires**



### 2.2) Une mise en œuvre partagée, structurée et ouverte en interne de l'innovation territoriale :

Eléments ayant favorisé la mise en œuvre de l'innovation :

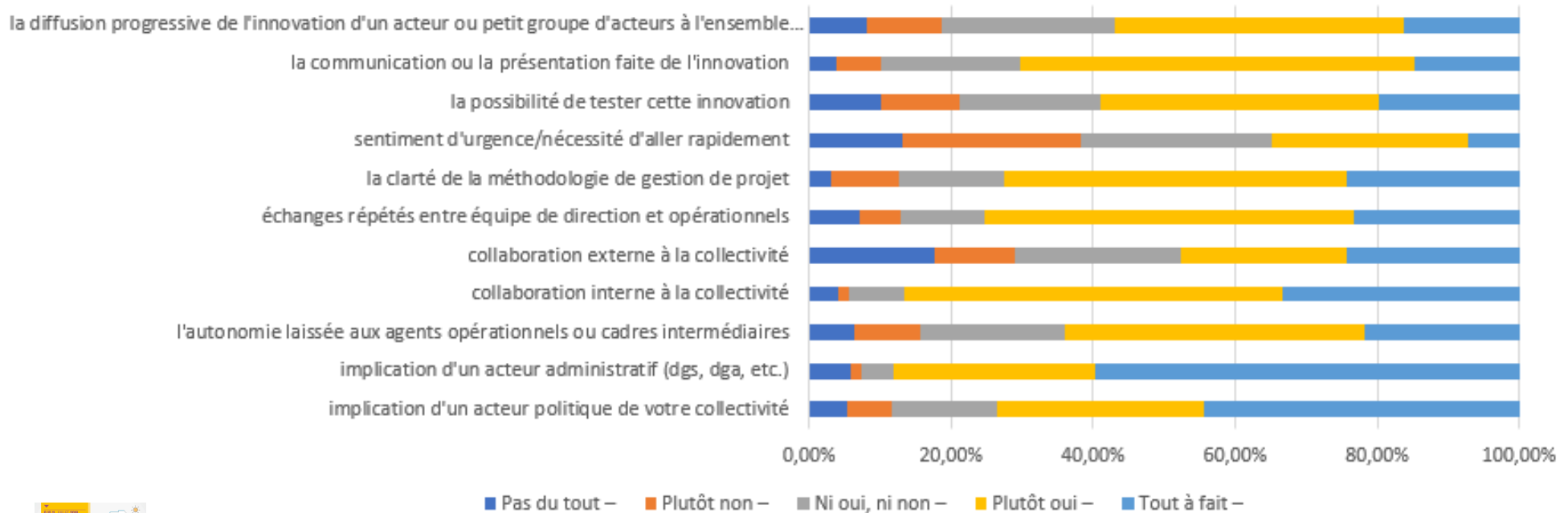
- L'implication importante et le **leadership** d'un acteur administratif (DGS, DGA...)
- La **collaboration** de plusieurs acteurs **internes** à la collectivité
- Les **échanges** répétés entre équipes de direction et opérationnels
- La clarté de la **méthodologie** de gestion de projet
- La **communication** ou la présentation faite de l'innovation



### 2.2) Une mise en œuvre partagée, structurée et ouverte en interne de l'innovation territoriale :

Eléments neutres ou ne favorisant pas la mise en œuvre de l'innovation :

- La **collaboration** avec des acteurs **externes**
- Le sentiment **d'urgence**



### Exemple d'innovation territoriale : le labo d'innovation et d'ingénierie sociale



Pau Porte des Pyrénées  
Ville de Pau

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - D'**expérimenter** des projets en interne, de **porter** des projets innovants,
  - De **réfléchir** sur le digital et l'action sociale,
  - De **questionner** les dispositifs et interroger leur modèle économique,
  - De **révéler** des talents et les accompagner dans leur développement,
  - De **développer** la culture de l'innovation et l'esprit d'entreprendre
- **Avec qui ?** :
  - La **ville** et l'**Agglo**
  - 2 personnes en lien avec les autres directions
- **Comment ?** :
  - Participation à une **projet européen** sur l'analyse des besoins sociaux
  - Participation à la création de **start-up du Civic Tech Social**



### Exemple d'innovation territoriale : Collectivi'lab

- **C'est quoi ?** : un moyen de participer à la 4<sup>ème</sup> révolution indus. en
  - intégrant tous les acteurs dans les processus de conception et de production, en première ligne le client-usager
  - hybridant les processus, en couplant production et services, supports et porteurs
  - individualisant des produits et des services
- **Avec qui ?** :
  - La **ville** et l'**Agglo**
  - Inventeurs, **start upeurs**
  - Investisseurs, **partenaires** de collectivités
  - Partenaires **académiques**
- **Comment ?** :
  - **Fabrique de Start up** (avec fond d'invnt), **living labs**, pôle de recherche/formation
  - **Mon Copilote**, **E-City**, **Simplon Pau**, etc.

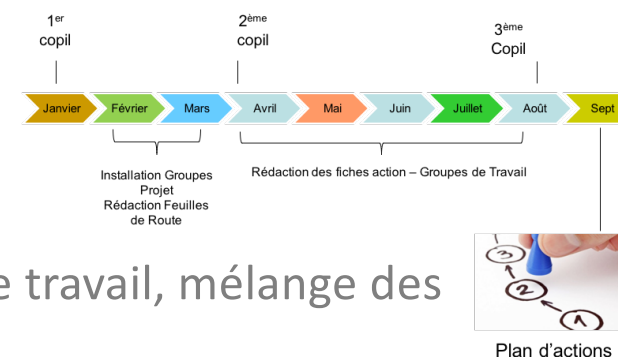




### Exemple d'innovation territoriale : Innova'Brive



- **C'est quoi ?** : un moyen
  - d'adapter les actions et priorités en fonction des besoins/satisfactions des usagers/citoyens et des évolutions actuelles
  - de créer une culture interne commune et de la transversalité
- **Avec qui ?** :
  - 80 cadres des 3 collectivités
  - COPROJ avec élus
  - Séminaires d'information, journée de travail (groupe de travail, mélange des participants)
  - Groupes de travail
- **Comment ?** :
  - **1 Feuille de route des collectivités**
  - **Une douzaine de fiches actions**



### 6 axes d'innovation

- Demandes / Relations usagers
- Prospective/Planification
- Process
- Organisation
- Mode Projet
- Qualité de vie au travail



# SOMMAIRE

## Introduction

- 1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle
- 2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré
- 3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels
- 4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

## Conclusion



# SOMMAIRE

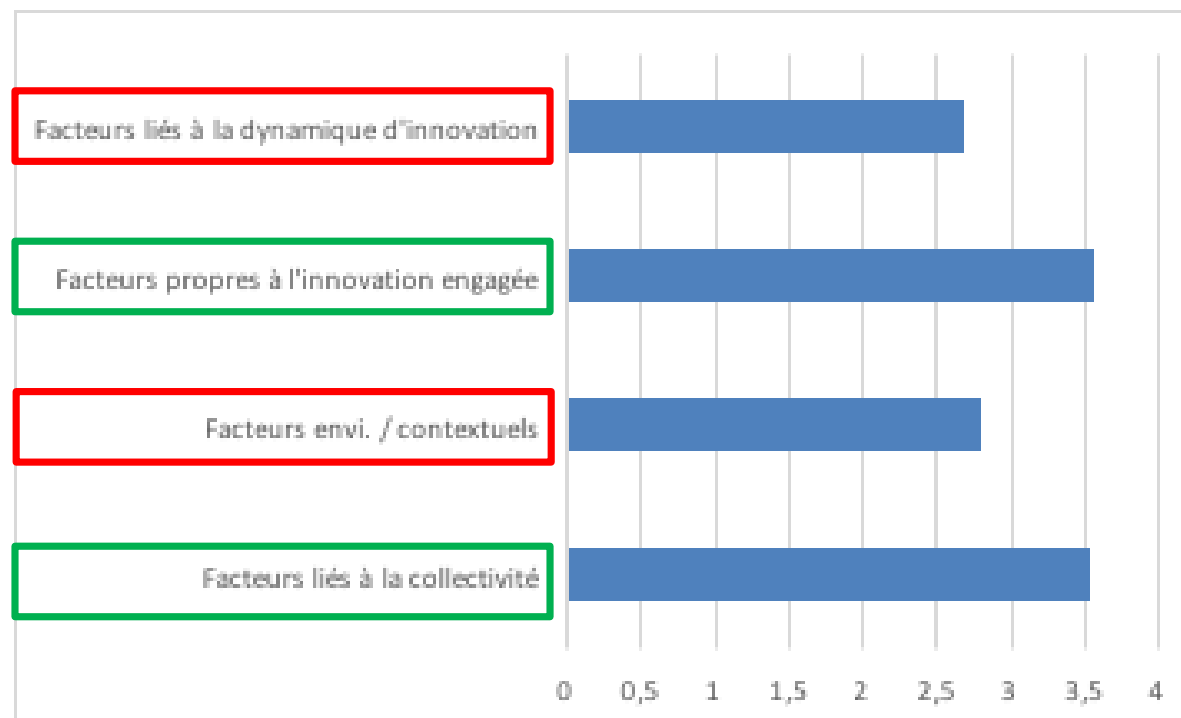
## 3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

3.1) *Une influence réduite de la dynamique d'innovation*

3.2) *Une faible influence des facteurs environnementaux et contextuels*

3.3) *Une influence importante des facteurs internes à la collectivité*

3.4) *Une forte influence des facteurs propres à l'innovation engagée*



## 3.1) Une influence réduite de la dynamique d'innovation :

- L'**engagement** d'une innovation territoriale par le passé n'influence que peu l'innovation actuelle (pour plus de 2/3 des cas)
- Quand c'est le cas, les **domaines** de l'innovation passée sont **analogues** à ceux de l'innovation actuelle, avec :
  - A 49%, le **fonctionnement de la collectivité**
    - A 42%, la **stratégie et l'évaluation**
    - A 36%, les **ressources humaines**
    - A 31%, les **process et la qualité**
    - A 26%, les **systèmes d'information**
  - A 18%, la **vie locale**
  - A 12%, **l'environnement et le cadre de vie**
  - Les résultats sont similaires pour les **autres domaines** : économie, urbanisme, secteur sanitaire et social

## 3.2) Une faible influence des facteurs environnementaux et contextuels :

Les facteurs environnementaux **significatifs** pour l'émergence de l'innovation :

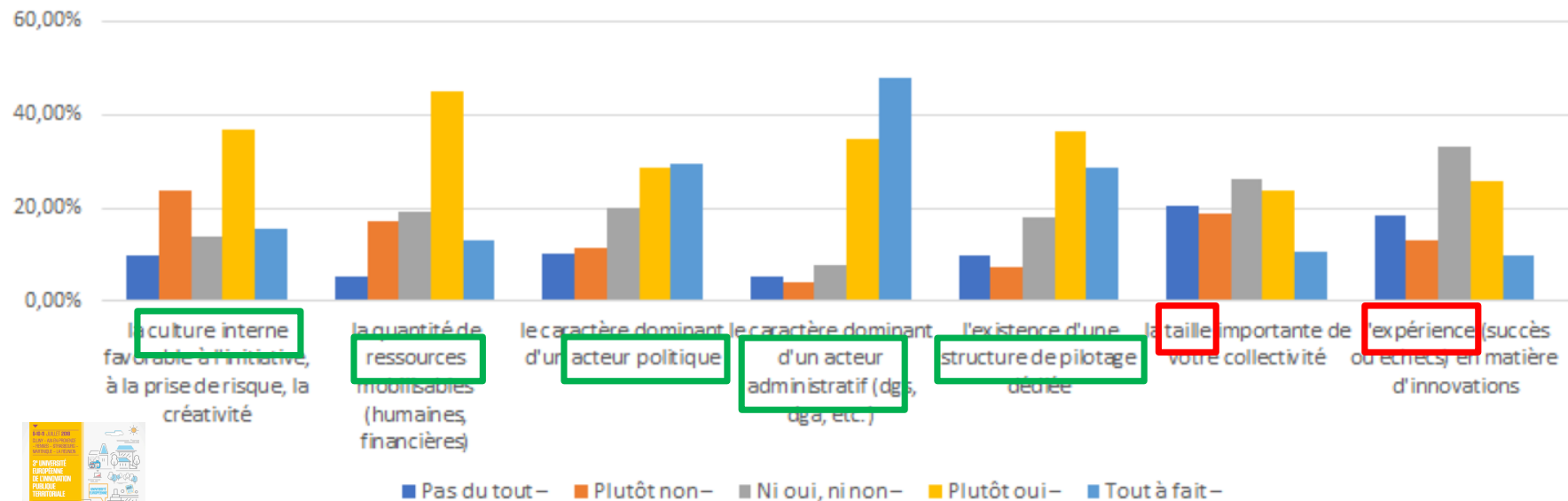
- A 56%, les **contraintes institutionnelles réglementaires**
- A 50%, les forces et faiblesses géographique et démographiques du **territoire**
- A 49%, les **contraintes financières nationales**
- A 45%, le **contexte politique de la collectivité**
- A 37%, la **situation macro-économique**

Les facteurs environnementaux **n'ayant pas favorisé** de manière significative l'innovation territoriale engagée :

- A 68%, la **proximité géographique** avec une collectivité innovante
- A 62%, l'influence des **réseaux universitaires et académiques**
- A 59%, l'influence des **réseaux professionnels et de formation**
- A 58%, l'implication du **milieu associatif / culturel / citoyen**

## 3.3) Une influence importante des facteurs internes à la collectivité:

- Le caractère dominant d'un acteur administratif (DGS, DGA...)
- L'existence d'une structure de pilotage dédié,
- Le caractère dominant d'un acteur politique,
- La culture interne de la collectivité,
- La quantité de ressources mobilisables



## 3.4) Une forte influence des facteurs propres à l'innovation engagée

- A 86%, la **perception de l'avantage** donné par cette innovation
- A 66%, la **compatibilité aux valeurs et pratiques** de la collectivité
- A 64%, **l'observabilité** et la **connaissance des résultats attendus**
- A 60%, la **nature simple et ingénieuse** de l'innovation
- A 57%, la **dimension collective** qui concerne la majorité des services et agents de la collectivité
- A 52%, le **caractère adaptable et accessible** de l'innovation par chacun



Une innovation territoriale plus **endogène** qu'exogène (facteurs propres à l'innovation et propres à la collectivité innovante)



## Exemple d'innovation territoriale : la mise en œuvre d'une carte stratégique



- **C'est quoi ?** : un moyen
  - de **mettre en œuvre le projet politique** des élus et suivre les objectifs fixés,
  - de **mesurer** l'efficacité de l'intervention publique,
  - de **rationaliser** l'organisation de la collectivité et améliorer la qualité des prestations,
  - de placer l'agent au cœur du processus d'**amélioration**,
- **Avec qui ?** : élus, agents (cadres et non cadres)
- **Comment ?** :
  - Une démarche d'**amélioration continue** et permanente,
  - Une **segmentation** et un suivi d'**indicateurs**,
  - Une **institutionnalisation** forte (suivi régulier, revue de direction, revue d'encadrement, communication interne, entretiens annuels agents, un SID, etc.)

Pour faire une comparaison sur l'année précédente, veuillez cocher le bouton «>»  
 Pour faire une comparaison sur le mandat en cours (2014), veuillez cocher le bouton «<»

Coût par place au Multi-Accueil	Coût d'un élève sur le temps périscolaire	Coût d'entretien des espaces verts
Subvention de la ville ramené à l'élève 2017: 4 117 € 2016: 4 333 € - 4,90 %	Dépenses de fonctionnement (personnel hors restauration) 2017: 789 € 2016: 754 € + 4,64 %	Budget de fonctionnement par m <sup>2</sup> d'espaces verts 2017: 0,51 €/m <sup>2</sup> /an 2016: 0,52 €/m <sup>2</sup> /an - 1,92 %
Appels téléphoniques reçus	Appels téléphoniques perdus	Réclamations reçues
Nombre d'appels reçus en Mairie dans l'année 2017: 70 270 appels 2016: 60 961 appels + 15,27 %	Pourcentage d'appels perdus en Mairie dans l'année 2017: 0,62 % 2016: 0,67 % - 7,46 %	Pourcentage de réclamations sur les demandes enregistrées 2017: 2,34 % 2016: 3,43 % - 31,78 %
Bilan carbone	Pistes cyclables	
Calcul de la consommation de CO <sub>2</sub> de l'ensemble des bâtiments 2017: 136 232 kg de CO <sub>2</sub> 2016: 135 734 kg de CO <sub>2</sub> + 0,37 %	Nombre de kms de pistes cyclables 2017: 22 km 2016: 20,4 km + 7,84 %	





## Exemple d'innovation territoriale : la démarche de relecture des politiques



- **Questions posées ?** : que développe-t-on ? Qu'arrête-t-on ? Que devons nous faire différemment ? Que continuons-nous à faire ?
- **Démarche transversale** : ville, CCAS, Métropole
- **Méthode** : ouverte / collaborative, élus/agents, métiers/support, mode projet, rapide (6 mois) mais dans le temps long (dés 2000), en transversalité
- **Outils/résultats** : diagnostic (FFOM), segmentation stratégique (priorités, politiques, axes d'intervention), arbre à objectifs, indicateurs d'évaluation, budget par politiques publiques, SIAD, proposition d'action par axes d'intervention (économies / développement de recettes, réorganisation, réorientations stratégiques)



## Exemple d'innovation territoriale : les 6 chantiers de modernisation

- **C'est quoi ?** : une réflexion étalée sur plus d'une année mêlant élus, cadres et agents
- **Avec qui ?** : un mode projet avec COPIL et COPROJ, des GT représentatifs des différentes DGA/Dir.
- **Comment ?**
  - 6 chantiers appréhendant les compétences départementales
  - des objectifs et un plan d'action co-produits
  - un dialogue de gestion et des modes de management à rénover



# SOMMAIRE

## Introduction

- 1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle
- 2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré
- 3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels
- 4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

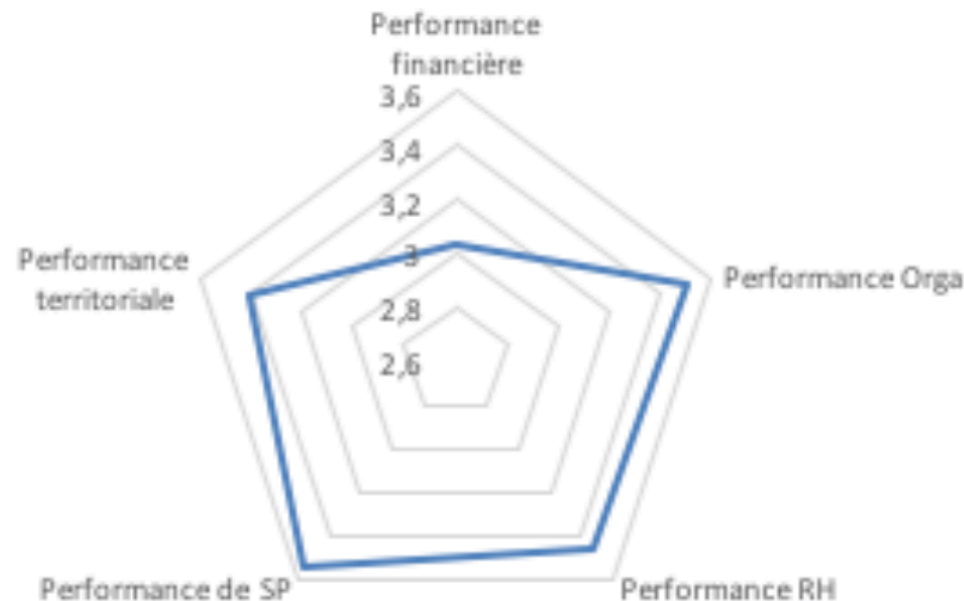
## Conclusion



# SOMMAIRE

## 4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

- 4.1) *Des effets financiers réduits, pourtant dans un contexte en tension*
- 4.2) *Des effets plus importants sur la performance territoriale*
- 4.3) *Des effets conséquents sur les RH de la collectivité*
- 4.4) *Une influence importante sur le plan organisationnel*
- 4.5) *Une influence la plus forte sur l'offre de service public*



### 4.1) Des effets financiers réduits, pourtant dans un contexte en tension :

Des effets **positifs** :

- A 68%, accroître **l'efficacité** de la collectivité
- A 60%, **mettre en adéquation** les moyens financiers avec le projet politique
- A 56%, participer à construire une **culture commune de résultats**
- A 40%, mettre en place des outils de gestion pour faciliter le **suivi** des dépenses et des recettes
- A 40%, améliorer la **qualité** de la gestion et de l'information financière

Des effets **neutres** : à 50% de réponses négatives, l'innovation engagée n'a ni favorisé une **baisse des dépenses d'investissement**, ni **augmenté les recettes** de la collectivité

### 4.2) Des effets plus importants sur la performance territoriale :

Des effets **positifs** :

- A 70%, **projeter** la collectivité dans le futur
- A 70%, améliorer de manière importante **l'image** de la collectivité
- A 55%, d'améliorer la **réponse aux besoins socio-économiques** du territoire
- A 55%, d'améliorer la **prise en compte des remarques et avis** formulés par les usagers et citoyens
- A 50%, permettre l'arrivée de **nouvelles compétences** au sein des services
- A 50%, permettre d'améliorer la **communication externe** vers la population

Un effets **neutres** :

- la **répartition** plus équitable de **l'offre de services publics**
- L'amélioration de la **mise à disposition des ressources**



### 4.3) Des effets conséquents sur les RH de la collectivité :

Des effets **positifs** :

- A 75%, permettre le **partage des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être**
- A 75%, renforcer le **sentiment d'appartenance** à la collectivité
- A 65%, améliorer **l'autonomie et la responsabilisation** des agents
- A 65%, permettre une **implication plus active** des agents
- A 65%, instaurer un **climat de confiance** entre l'ensemble des acteurs

Des effets **nuancés** :

- A 80% de réponses négatives et neutres, l'innovation n'est pas perçue comme améliorant la **correspondance des salaires avec les activités/responsabilités**
- A 70% de réponses négatives et neutres, l'innovation n'est pas perçue comme permettant de **mettre en cohérence la gestion carrières avec les besoins des services**



### 4.4) Une influence importante sur le plan organisationnel :

Des effets **positifs**, à plus de 60% des réponses :

- Améliorer les **relations** et la **communication interne** entre l'ensemble des structures et des agents
- Améliorer **l'évaluation de la performance** de la collectivité
- Améliorer les **systèmes d'information**
- Permettre la **déclinaison du projet politique** dans les missions des services
- Formaliser un **projet de territoire**
- **Clarifier le rôle de chaque agent** sur l'ensemble des activités
- **Impliquer** de manière plus importante l'ensemble des agents à la prise de décision
- Permettre la mise en place de **contrôles internes**





## 4.4) Une influence importante sur le plan organisationnel :

Des effets nuancés :

- A 65% de réponses neutres ou négatives, l'innovation a une influence réduite sur **l'association des élus dans la vie des services**
- A près de 60% de réponses neutres ou négatives, l'innovation a une influence réduite sur **l'exploitation optimisée des ressources patrimoniales**
- A près de 50% de réponses neutres ou négatives, l'innovation a une influence réduite sur **l'identification claire des organes de gouvernance**

## 4.5) Une influence la plus forte sur l'offre de service public :

Des effets **positifs** :

- permettre **l'adaptation des services aux besoins** des usagers
- Permettre **l'optimisation** de l'offre de services publics en faisant mieux avec moins
- **Créer** de nouveaux services,
- Améliorer la **transmission des informations** à l'attention des usagers
- Améliorer la **modernité** des installations

Des effets **nuancés** :

- L'innovation engagée n'a que peu permis **l'association des usagers aux politiques publiques**
- L'innovation engagée n'a que peu permis la **réduction des délais de réponse** aux sollicitations de la population



### Exemple d'innovation territoriale : mise en œuvre d'une politique d'innovation (gouvernance / performance, qualité, numérique )

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - D'innover/coopérer/faire participer/informer/valoriser avec comme préoccupation l'utilisateur au centre
  - D'aider à la décision pour la collectivité
  - De valoriser l'image du Sicoval
  - De rénover la gouvernance
- **Avec qui ?** :
  - Élus et cadres (COPROJ, COFIL)
  - Bénéficiaires
- **Comment ?** : depuis 36 mois avec mini-innovations
  - Gestion de la relation à la population
  - Ouverture des données, Civic Tech
  - Rénovation de la gouvernance locale
  - Segmentation stratégique / évaluation



Cartographie des acteurs du Sicoval



## Exemple d'innovation territoriale : politique sportive et participation citoyenne

les cahiers  
de l'évaluation

Mai 2012 n° 4

POLITIQUE PUBLIQUE DES SPORTS

### Animation sportive municipale : comment favoriser la pratique du sport ?



Plus de 330 associations sportives pour 120 disciplines existent à Nantes, ce qui représente plus de 60 000 licenciés. Il existe aussi une offre proposée par les associations intervenant dans le champ de l'animation sociale et culturelle. De son côté, l'animation sportive municipale s'est déployée il y a maintenant trente ans pour initier enfants et adolescents au sport. Confrontée aujourd'hui à de nouvelles attentes, il est apparu nécessaire de s'interroger sur les finalités et les nouvelles actions à mettre en œuvre dans le cadre de la politique publique des Sports.



#### SOMMAIRE

**ENJEUX** PAGES 1 à 2  
Entretien avec Marie-Françoise Clergeau, députée, adjointe en charge de la politique sportive, activités socio-éducatives et socio-culturelles en milieu associatif, grands équipements sportifs

**MÉTHODE** PAGES 2 et 3  
Une démarche en quatre volets

**ANALYSE** PAGES 3 à 7  
Promouvoir la pratique dès le plus jeune âge : un véritable enjeu

**PRÉCONISATIONS** PAGE 8  
Cinq axes de travail prioritaires pour améliorer et développer l'accès à l'offre sportive

#### ENJEUX

**MARIE-FRANÇOISE CLERGEAU, députée, adjointe en charge de la politique sportive activités socio-éducatives et socio-culturelles en milieu associatif, grands équipements sportifs.**

**"ALLER PLUS LOIN DANS L'ACCÈS AU SPORT POUR TOUS"**

La politique publique des Sports a été construite pour qu'à Nantes, il y ait des disciplines sportives pour tous et tous les goûts. L'animation sportive municipale a été mise en place pour permettre aux enfants et aux adolescents d'accéder à de multiples sports et de pérenniser leur démarche en club. Le travail mené au fil des années est positif. Mais il faut aller plus loin.

**Pourquoi cette évaluation ?**

L'animation sportive municipale existe depuis trente ans. Son objectif initial était d'aller au pied des immeubles, à la rencontre des jeunes. Petit à petit, l'ani-



# SOMMAIRE

## Introduction

- 1) Des innovations territoriales actives de nature managériale ou servicielle
- 2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré
- 3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels
- 4) Des effets multiples de l'innovation territoriale sur la performance locale, sauf celle financière

## Conclusion



## Compréhension de l'innovation territoriale

- / **caractérisation** : **équilibre** entre des innovations managériale/endogène et des innovations sociétales/servicielle;
- / **processus** : origine dans le « **top management** », principalement impulsée par les leaders managériaux, notamment administratifs. Se diffuse ensuite au sein de l'organisation de façon descendante selon une démarche de type « **top-down** »; Une participation réduite des acteurs externes à la collectivité;
- / **déterminants** : Les **facteurs endogènes** à l'innovation et **propres à la collectivité** sont les plus importants; les pressions normatives induites par le contexte politique national et local existent mais restent plus faibles;
- / **effets** : Des **performances RH, organisationnelle, de service public et territoriale**, perçues comme fortes; Seule la performance financière ne semble pas être privilégiée dans les innovations engagées.

## Préconisations

- / **caractérisation** : des **liens** à prévoir/créer entre innovations managériale et sociétale; la nécessité de **diversifier** l'innovation (support/métier);
- / **processus** : l'importance des **leaders** administratifs (à recruter / à former); le **portage politique** ; l'importance du management en **mode projet / design**; la nécessité d'**ouverture aux acteurs externes** à la collectivité (bénéficiaires, universitaires, veille, etc.); le développement d'une **culture interne** (appels à projet/idées, formation, etc.); le développement d'un **pilotage de l'innovation** (lab', direction de l'innovation, méthodologie, etc.); l'innovation **dans le temps** ; l'innovation **à institutionnaliser** ; une **approche itérative et partagée**
- / **déterminants** : des innovations **rapides, peu coûteuses**, et sur un **petit périmètre** ; des innovations **incrémentales** / processuelles plus que celle globale ; des **valeurs ajoutées** à démontrer; une **politique** de l'innovation;
- / **effets** : une **multidimensionnalité** à privilégier (effets endogènes d'une innovation sociétale, effets exogènes d'une innovation managériale)

# Merci de votre attention

## CONTACTS

**David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire OPTIMA

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

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

