



**HAL**  
open science

## Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?

David Carassus, Damien Gardey, Guillaume Le Meur, Pierre Marin

### ► To cite this version:

David Carassus, Damien Gardey, Guillaume Le Meur, Pierre Marin. Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?. 9èmes Universités d'été du Management territorial, Atelier 1: " Comment décider dans l'incertitude?", Aug 2011, Toulouse, France. hal-02432490

**HAL Id: hal-02432490**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432490v1>**

Submitted on 21 Dec 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.

9èmes Universités d'été du Management territorial

Atelier 1 : « Comment décider dans l'incertitude ? »

# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?

**David CARASSUS**

MCF HDR – UPPA

**Guillaume LEMEUR**

Doctorant– UPPA

**Pierre MARIN**

Doctorant– UPPA



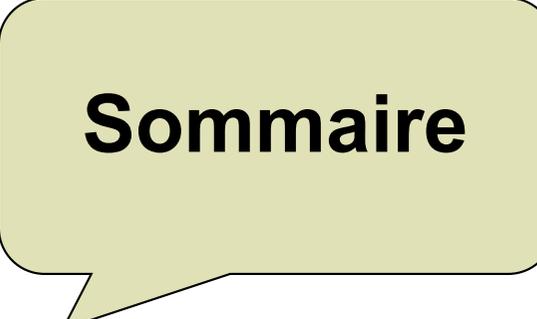
**Damien GARDEY**

Professeur – ESC Pau



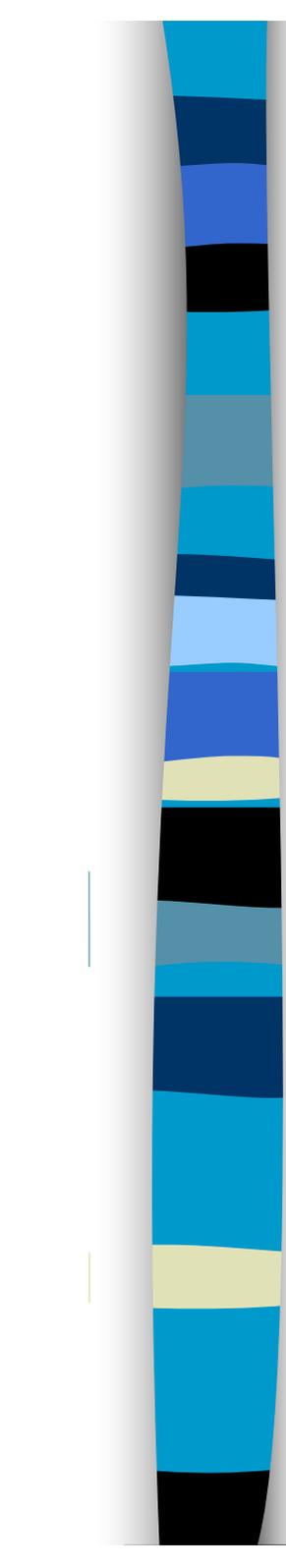


# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?



## Sommaire

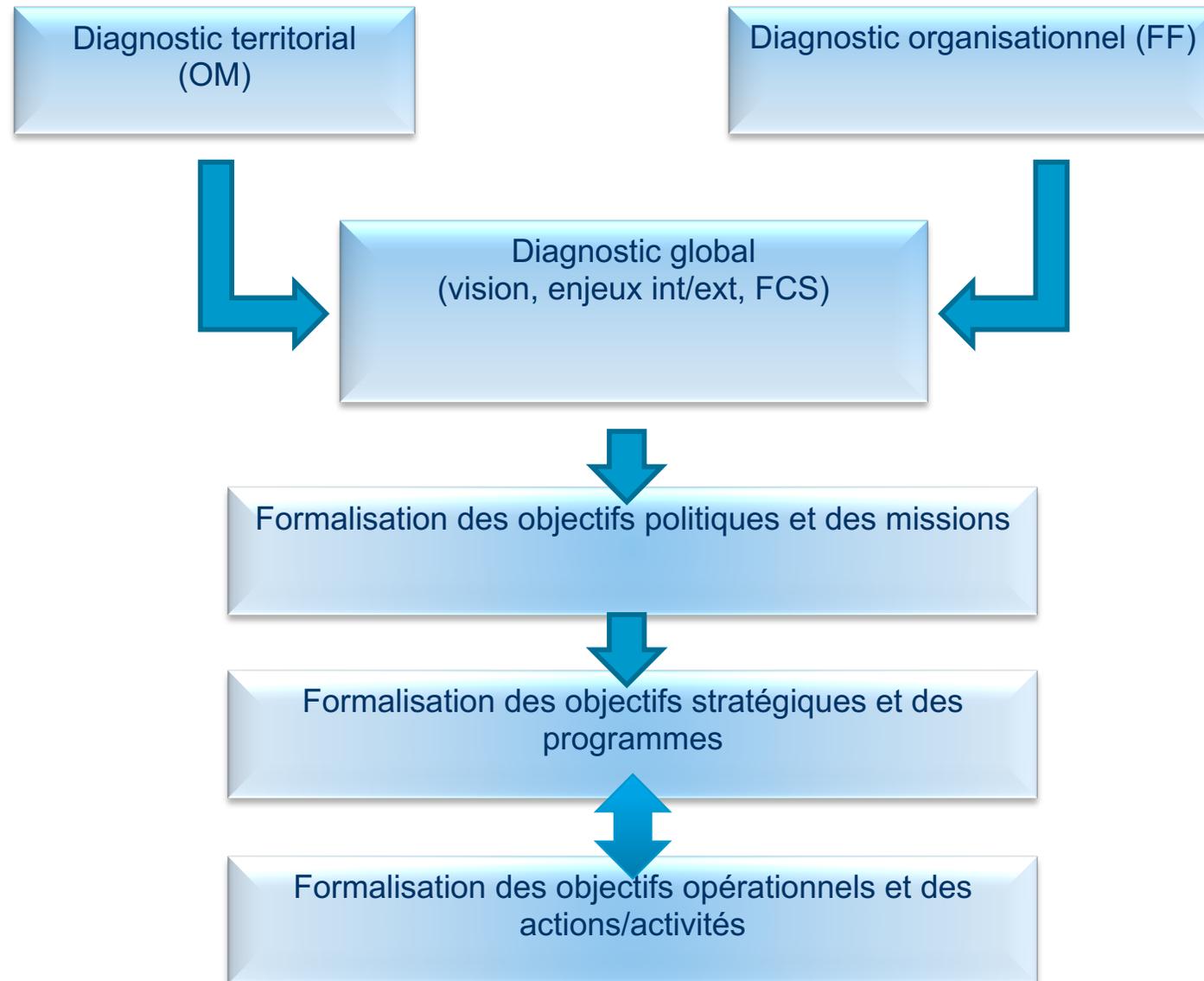
- 1) En donnant du sens à l'action publique locale, par la planification et l'objectivation des politiques à engager
- 2) En responsabilisant les acteurs de l'organisation, par un dialogue de gestion dynamique et participatif
- 3) En évaluant les actions menées, par des mesures pluridimensionnelles de la performance publique
- 4) En produisant une information adaptée, par la mobilisation d'outils ouverts et participatifs



# 1) Planification et objectivation des politiques publiques

- La réalisation d'un **diagnostic**, pour connaître l'existant :
  - *Diagnostic environnemental* : consiste en la réalisation d'un état des lieux des opportunités et des menaces qui pèsent sur un territoire.
  - *Diagnostic organisationnel* : établit le bilan des forces et des faiblesses d'une organisation en interne.
- La formalisation d'un **référentiel** en Missions / Programmes / Actions, pour structurer et donner du sens
  - *Missions* : Niveau d'expression des orientations politiques
  - *Programmes* : Ensemble des grands domaines d'intervention publique
  - *Actions/Activités* : Ensemble d'opérations réalisées de manière exceptionnelle ou récurrente et qui permet la mise en œuvre d'une offre de services publics locaux

# 1) Planification et objectivation des politiques publiques



# 1) Planification et objectivation des politiques publiques

## ■ 3 **niveaux** de planification :

### *Niveau politique :*

Définition et formalisation des stratégies locales (missions, axes de développement, objectifs, ambitions)

Mission et objectif politique

*Niveau stratégique :* Déclinaison des missions en programmes, fixation des objectifs correspondants, définition des priorités

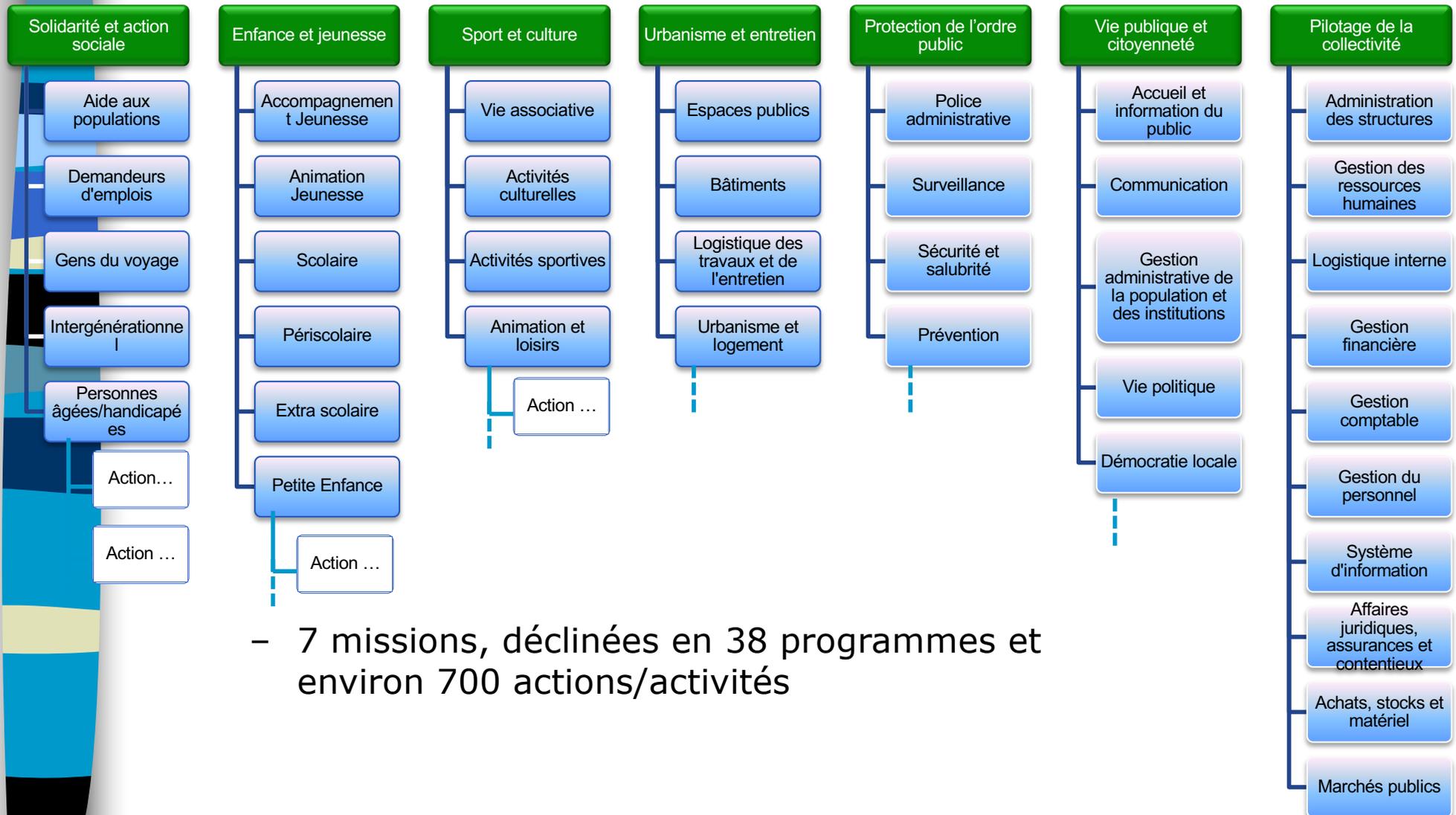
Programme et objectif stratégique

*Niveau opérationnel:* Regroupement et rattachement des actions et activités en programmes puis en missions

Action/Activité et objectif opérationnel

# 1) Planification et objectivation des politiques publiques

## ■ Exemple :



- 7 missions, déclinées en 38 programmes et environ 700 actions/activités

# 1) Planification et objectivation des politiques publiques

## ■ Exemple (mission solidarités et action sociale)



### Solidarités et action sociale

Créer du lien social avec et entre les Lescariens, et les accompagner en respectant leur parcours de vie

#### Aide aux populations

Aider les familles et les personnes dans la résolution de leurs difficultés sociales

Instruire les dossiers d'aides sociales

Proposer une aide aux devoirs des enfants

Participer au financement pour le départ en colonie de vacances

#### Demandeurs d'emploi

Accompagner de manière personnalisée la recherche d'emploi en privilégiant la réinsertion

Détecter et recueillir les demandes d'emploi

Mettre en relation les demandeurs avec la FACE

Accompagner les bénéficiaires du RSA

Aider à la définition des profils de poste pour les entreprises

#### Gens du voyage

Favoriser l'intégration dans le respect des cultures mutuelles

Accompagner la population du terrain des voyageurs pour la gestion de leurs courriers

Suivre la consommation des flux sur le terrain des voyageurs

Organiser les interventions de l'INSTEP

#### Intergénérationnel

Créer du lien social par le partage d'activités variées

Organiser des activités pendant les vacances scolaires

Organiser des sorties et des animations

Assurer le ramassage à domicile (navette, mairie ...)

#### Personnes âgées et handicapées

Accompagner les populations fragilisées

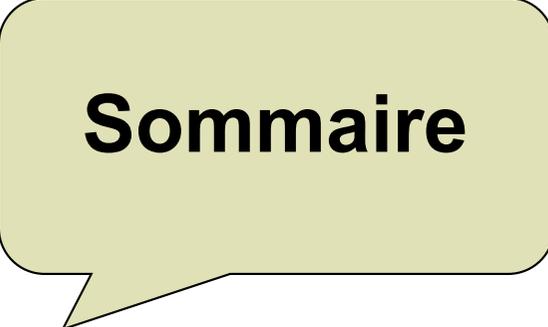
Organiser le portage de repas à domicile

Entretien du cadre de vie des bénéficiaires

Mettre en place le SMAF



# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?



## Sommaire

- 1) En donnant du sens à l'action publique locale, par la planification et l'objectivation des politiques à engager
- **2) En responsabilisant les acteurs de l'organisation, par un dialogue de gestion dynamique et participatif**
- 3) En évaluant les actions menées, par des mesures pluridimensionnelles de la performance publique
- 4) En produisant une information adaptée, par la mobilisation d'outils ouverts et participatifs



## 2) Responsabilisation des acteurs organisationnels

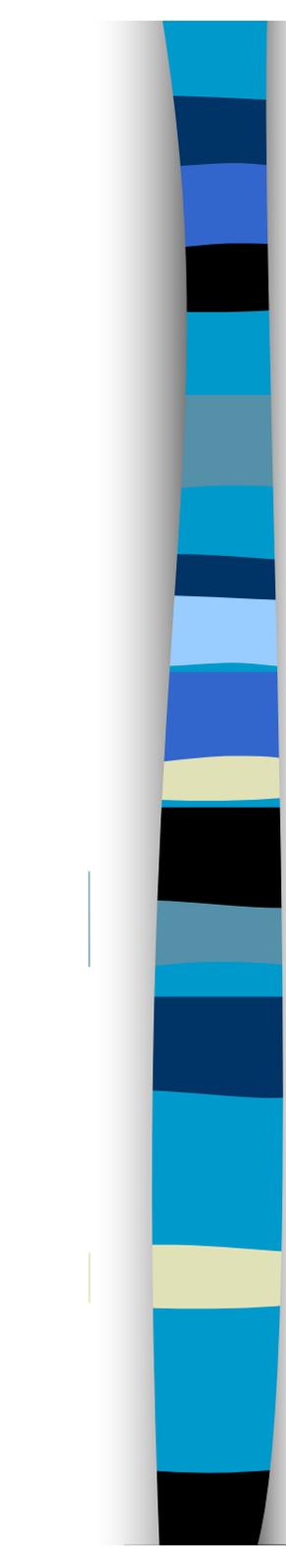
- 3 **niveaux** de responsabilisation :
  - Sur les décisions : les acteurs s'engagent sur les choix qu'ils effectuent et sont en mesure de les justifier
  - Sur l'utilisation des moyens : les acteurs doivent rendre des comptes sur la consommation des moyens humains, financiers et patrimoniaux dont ils disposent pour atteindre les objectifs de l'organisation
  - Sur les résultats : Ils sont responsables de l'atteinte ou de l'échec des objectifs qui leurs sont fixés et peuvent en expliquer les causes
- La responsabilisation passe par la mise en place du **dialogue de gestion** (*processus d'échange existant entre les différents acteurs de l'organisation*)



## 2) Responsabilisation des acteurs organisationnels

### ■ **Caractéristiques** du dialogue de gestion :

- Transparence des décisions : la communication se fait de manière transversale et verticale afin que tous les agents soient informés des décisions prises dans l'organisation
- Pilotage concerté des politiques publiques : l'action publique résulte à la fois des orientations politiques des élus mais également des observations des agents
- Identification des dysfonctionnements et des leviers d'action : le dialogue de gestion permet de relever les problématiques émanant des agents ainsi que les leviers d'action dont l'organisation dispose pour y remédier et tenir ses objectifs
- Implication et motivation de l'ensemble des agents : à tous les niveaux de responsabilité



## 2) Responsabilisation des acteurs organisationnels

### ■ Facteurs clés de succès :

- Association et participation de tous les acteurs (*politiques et administratifs, métiers et fonctionnels, cadres et agents*)
- Institutionnalisation du dialogue pour cadrer la mise en place du dispositif et fixer des règles (*création de comités de pilotage et de comité projet, détermination des modalités de communication interne, définition des règles de fonctionnement de la démarche, etc.*)
- Identification de responsables qui assureront la représentation des différents acteurs (*instances, projets, équipes, services*)
- Mise en place d'outils de communication destinés à formaliser et faire circuler les informations (*intranet, news, site internet, etc.*)

## 2) Responsabilisation des acteurs organisationnels

### ■ Exemple :



- Création d'un COMDIR :
  - Communication des décisions
  - Suivi des actions, décisions et orientations
  - Formalisation des actions sur un tableau de suivi avec des échéanciers et des responsables
- Travail en filières (métiers et fonctionnelles) pour formaliser l'activité du SDIS et évoquer les problématiques / voies d'amélioration
- Affectation de responsabilité (Actions/activités et objectifs associés) aux différents services et structures (direction, groupements, pôles, services, centres d'incendies et de secours) sur la base des MPA priorités
- Elaboration des projets de services (MPA en responsabilité, objectifs associés, modes d'organisation, moyens financiers et humains affectés, mesures d'évaluation)

## 2) Responsabilisation des acteurs organisationnels

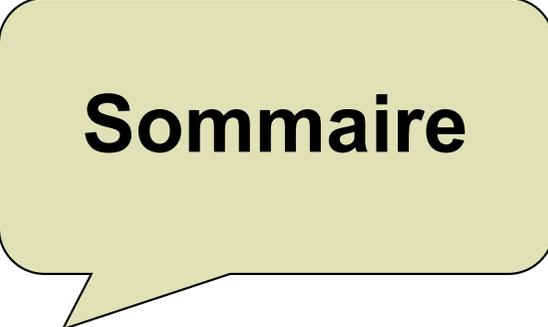
### ■ Exemple (suite) :

- Mise en place GPEEC
- Production du référentiel d'évaluation annuelle du personnel
- Production des référentiels et fiches métiers
- Production des fiches de postes





# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?



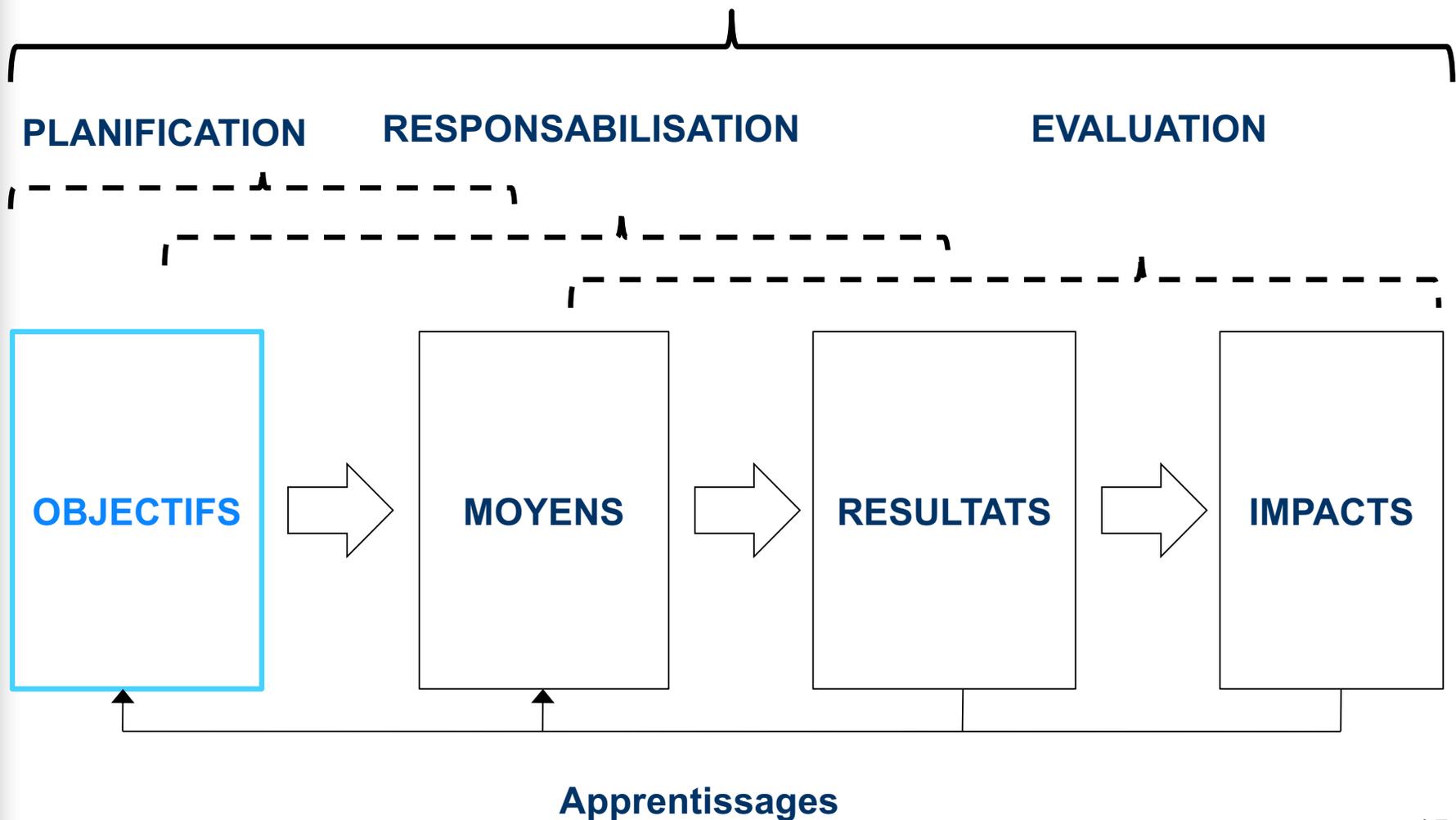
## Sommaire

- 1) En donnant du sens à l'action publique locale, par la planification et l'objectivation des politiques à engager
- 2) En responsabilisant les acteurs de l'organisation, par un dialogue de gestion dynamique et participatif
- **3) En évaluant les actions menées, par des mesures pluridimensionnelles de la performance publique**
- 4) En produisant une information adaptée, par la mobilisation d'outils ouverts et participatifs

### 3) Evaluation multidimensionnelle des actions menées

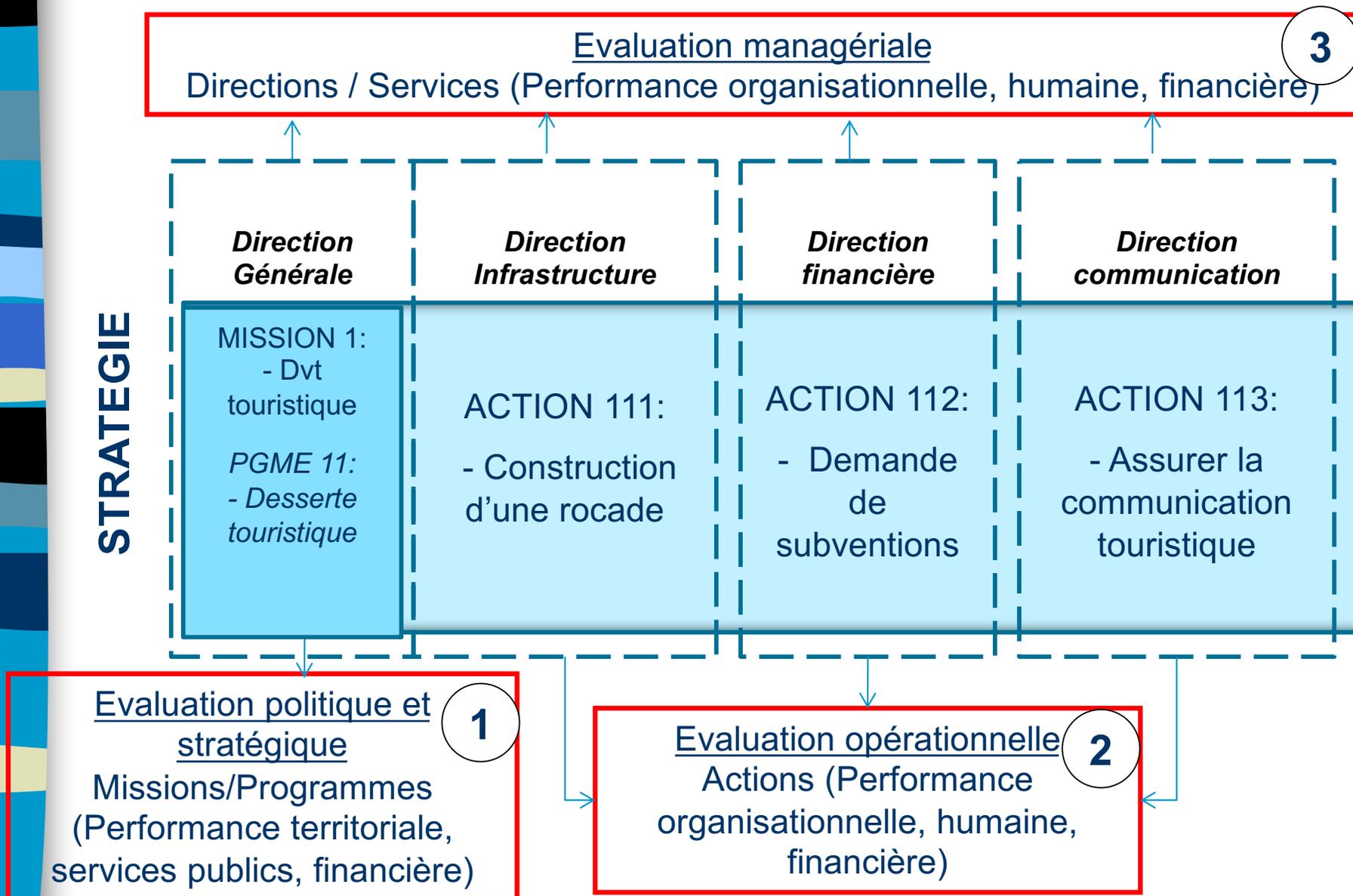
D'une gestion centrée sur les moyens à un pilotage par les résultats

#### Pilotage organisationnel



### 3) Evaluation multidimensionnelle des actions menées

#### STRUCTURE



### 3) Evaluation multidimensionnelle des actions menées

■ Exemple :



Niveau de pilotage	Référentiel	Intitulé	Objectifs	Evaluation	
1	Mission	Transport scolaire	<u>Objectif. Politique :</u> Mettre à disposition les transports communs à disposition de tous les élèves Mayennais	Dimension territoriale	Taux de couverture du territoire
				Dimension SP	% d'élèves utilisant les transports scolaires
				Dimension financière	Coût de la politique de transport scolaire
	Progr.	Transport scolaire rural	<u>Objectif stratégique:</u> Réduire la durée de transport des élèves habitants en milieux ruraux	Dimension territoriale	Age moyen des habitants vivants dans des zones rurales
				Dimension SP	Temps de transport moyen
				Dimension financière	Coût des nouvelles lignes de bus

### 3) Evaluation multidimensionnelle des actions menées

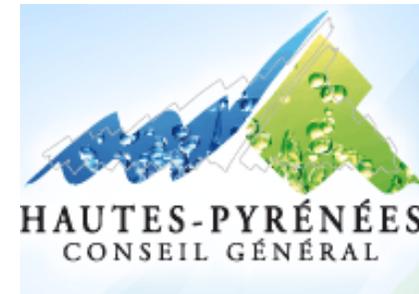
■ Exemple :



Niveau de pilotage	Référentiel	Intitulé	Objectifs	Evaluation	
Opérat.  2	Action	Aide sociale de proximité	<u>Objectif. opérationnel:</u> Aider rapidement les plus démunis	Dimension organisationnelle	Délai de traitement des recours
				Dimension humaine	Taux d'absentéisme
				Dimension financière	Délai de financement des personnes démunies

### 3) Evaluation multidimensionnelle des actions menées

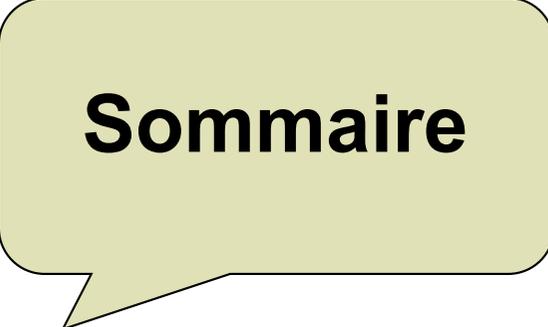
- Exemple :



SERVICE : MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE	
Objectifs	Indicateurs
<p><u>Objectif managérial</u> : Assurer la bonne gestion de la Médiathèque départementale en formant l'ensemble des personnels de la médiathèque à la relation usagers et en développant le subventionnement</p> <p><b>3</b></p>	<p>% de personnels formés</p>
	<p>% de dossiers subventionnés/Dossiers déposés (Littérature)</p>



# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?

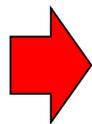


## Sommaire

- 1) En donnant du sens à l'action publique locale, par la planification et l'objectivation des politiques à engager
- 2) En responsabilisant les acteurs de l'organisation, par un dialogue de gestion dynamique et participatif
- 3) En évaluant les actions menées, par des mesures pluridimensionnelles de la performance publique
- 4) **En produisant une information adaptée, par la mobilisation d'outils ouverts et participatifs**

#### 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

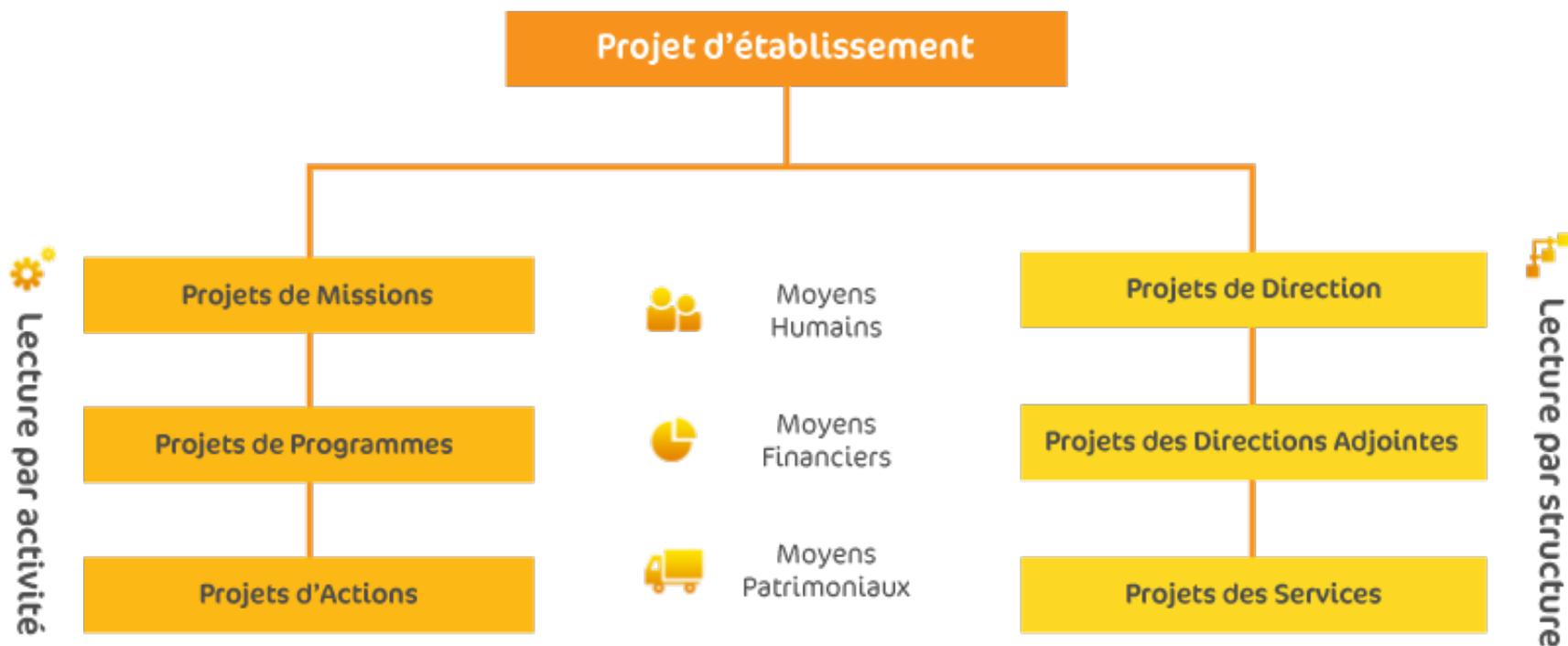
Exemple : la plateforme collaborative de pilotage



conçue pour répondre aux enjeux de pilotage des politiques et structures publiques

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

Principe de la plateforme : 2 référentiels liés entre eux pour un pilotage **stratégique** et **structurel** de l'action publique



## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

### Un référentiel stratégique pour piloter l'action publique

Application ▾ Référentiels ▾ Tableaux de Bord ▾ Aide ▾

Accueil > A 01.01.02

### Action | A 01.01.02

Financer la production de logement sociaux

Responsable: Louise Charles

Rapports ▾

#### Missions

- ▲ M 01 | Aménagement du territoire
  - ▲ P 01.01 | Aménagement et urbanisme
    - A 01.01.01 | Financer l'aide au logement
    - A 01.01.02 | Financer la production de logement sociaux**
    - A 01.01.03 | Créer des aires d'accueil pour les personnes en situation de handicap
    - A 01.01.04 | Réaliser un diagnostic du territoire
    - A 01.01.05 | Equiper le territoire d'un système de transport
    - A 01.01.06 | Mettre en place un SCOT
  - ▲ P 01.02 | Voirie
    - A 01.02.01 | Entretien des routes
    - A 01.02.02 | Construire de nouvelles routes
    - A 01.02.03 | Investir dans la signalisation
    - A 01.02.04 | Définir des zones piétonnes
  - ▲ P 01.03 | TIC
    - A 01.03.01 | Réaliser une étude sur la mobilité
  - ▶ P 01.04 | Transports
  - ▶ P 01.05 | Ports
  - ▶ P 01.06 | Aéroports
- ▶ M 02 | Sport, culture et loisirs
- ▶ M 03 | Environnement
- ▶ M 04 | Développement économique
- ▶ M 05 | Instruction et éducation
- ▶ M 06 | Enseignement supérieur et formation professionnelle
- ▶ M 07 | Sécurité et santé publique

#### Synthèse

Objectifs Organisation Moyens Évaluation

##### Identification

Code: **A 01.01.02**  
Action: **Financer la production de logement sociaux**  
Type: **Action**  
Programme: Aménagement et urbanisme  
Mission: Aménagement du territoire

##### Objectifs

Objectif opérationnel: **18 % de logements sociaux d'ici 2020**

##### Organisation

Responsable: Louise Charles  
Avancement: **20 %**

##### Moyens

Moyens financiers (€)

Prévu: **431 250**

Réalisé: **25,0 %**

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

### Un référentiel stratégique pour piloter l'action publique

**Action | A 01.01.02** Responsable: Louise Charles  
Financer la production de logement sociaux Rapports ▾

**Missions**

- M 01 | Aménagement du territoire
  - P 01.01 | Aménagement et urbanisme
    - A 01.01.01 | Financer l'aide au logement (F)
    - A 01.01.02 | Financer la production de loge**
    - A 01.01.03 | Créer des aires d'accueil pour
    - A 01.01.04 | Réaliser un diagnostic du fonc
    - A 01.01.05 | Equiper le territoire d'un systè
    - A 01.01.06 | Mettre en place un SCOT
  - P 01.02 | Voirie
    - A 01.02.01 | Entretien des routes
    - A 01.02.02 | Construire de nouvelles routes
    - A 01.02.03 | Investir dans la signalisation r
    - A 01.02.04 | Définir des zones piétonnes e
  - P 01.03 | TIC
    - A 01.03.01 | Réaliser une étude sur la mis
  - P 01.04 | Transports
  - P 01.05 | Ports
  - P 01.06 | Aéroports
- M 02 | Sport, culture et loisirs
- M 03 | Environnement
- M 04 | Développement économique
- M 05 | Instruction et éducation
- M 06 | Enseignement supérieur et formation prof
- M 07 | Sécurité et santé publique
- M 08 | Action sociale
- M 09 | Fonctionnement de l'institution
- M 10 | Vie politique
- M 11 | Affaires du Maire / Président

**Synthèse | Objectifs | Organisation | Moyens | Évaluation**

**Performance | Commentaires | Indicateurs**

**Dimension Financière** (performance globale: 3,0 / 2,0) ▾ Détails

Indicateur	Valeur actuelle	Valeur cible	Tendance	Score
<b>Prix de construction moyen d'un bâtiment de logement social</b> ↳ Action: A 01.01.02   Financer la production de logement sociaux	2 200 €/m <sup>2</sup>	1 800 €/m <sup>2</sup>		 3.0 / 2.0

**Dimension Humaine** (performance globale: 2,0 / 3,0) ▾ Détails

Indicateur	Valeur actuelle	Valeur cible	Tendance	Score
<b>Nombre de réunions d'information des agents sur les chantiers prioritaires</b> ↳ Action: A 01.01.02   Financer la production de logement sociaux	8	12		 2.0 / 3.0

**Dimension Organisationnelle** (performance globale: 1,0 / 2,0) ▾ Détails

Indicateur	Valeur actuelle	Valeur cible	Tendance	Score
<b>Taux de logements sociaux sur le territoire</b> ↳ Action: A 01.01.02   Financer la production de logement sociaux	9 %	18 %		 1.0 / 2.0

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

### Un référentiel structurel pour piloter l'organisation publique

Accueil > SURB

**Service | SURB**

Service de l'Urbanisme

Responsable: Olivier Auger

Rapports

**Structures**

- CAB | Cabinet
- COMASco | Commission affaires sociales
- COMASoc | Commission affaires scolaires
- COMDD | Commission développement durable
- COMDE | Commission développement économique
- COMF | Commission formation
- COMSC | Commission sports et culture
- COMSP | Commission sécurité publique
- COMTA | Commission travaux et aménagement
- CONS | Conseil
- DGS | Direction générale des services
  - PADM | Pôle Administration
    - SAIO | Service d'Accueil, Information et Orientation
    - SCOMPTA | Service Comptabilité
    - SEC | Service Etat civil
    - SFCG | Service des Finances et du Contrôle
    - SG | Secrétariat général
    - SIL | Service Informatique et Logistique
  - PAM | Pôle Aménagement
    - SGA | Service de gestion des Aérodrômes
    - SGP | Service de gestion des Ports
    - ST | Services techniques
    - STRAN | Service des Transports
    - SURB | Service de l'Urbanisme**
  - PCS | Pôle Cohésion sociale
  - PDD | Pôle Développement durable
  - PDE | Pôle Développement économique
  - PEF | Pôle Enseignement et formation
  - PGRH | Pôle Gestion des ressources humaines
  - PSCT | Pôle Sport, culture et loisirs
  - PSSP | Pôle Sécurité et santé publique

**Synthèse** Objectifs Organisation Moyens Évaluation

**Identification**

Code: SURB  
Nom: Service de l'Urbanisme  
Pôle: Pôle Aménagement  
Direction: Direction générale des services

**Objectifs**

Objectif managérial: Assurer le suivi administratif des projets d'aménagement du territoire

**Organisation**

Responsable: Olivier Auger

**Moyens**

Moyens financiers (€)

Prévu	4 500 002
Réalisé	3 374 995
Disponible	1 125 007

Moyens humains (ETP)

Prévu	8,0
Réalisé	8,0
Disponible	0,0

**Évaluation**

Finances

■ Valeurs  
■ Cibles

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

### Une vision des moyens (financier, RH) par politiques et structure

Accueil > MPA | Moyens Humains

Synthèse des moyens humains sur le référentiel Missions / Programmes / Actions

Missions / Programmes / Actions	Prévu (ETP)	Réalisé (ETP)	Écart (ETP)
M 01   Aménagement du territoire	32,800	33,000	-0,200
P 01.01   Aménagement et urbanisme	5,500	5,600	-0,100
A 01.01.01   Financer l'aide au logement (FSL)	1,600	1,600	0,000
A 01.01.02   Financer la production de logement ...	1,200	1,300	-0,100
A 01.01.03   Créer des aires d'accueil pour les g...	0,500	0,500	0,000
A 01.01.04   Réaliser un diagnostic du foncier et ...	1,000	1,000	0,000
A 01.01.05   Equiper le territoire d'un système d'i...	0,700	0,700	0,000
A 01.01.06   Mettre en place un SCOT	0,500	0,500	0,000
P 01.02   Voirie	4,500	4,500	0,000
P 01.03   TIC	0,300	0,300	0,000
P 01.04   Transports	6,500	6,500	0,000
P 01.05   Ports	8,200	8,300	-0,100
P 01.06   Aéroports	7,800	7,800	0,000
M 02   Sport, culture et loisirs	43,400	41,800	1,600
M 03   Environnement	60,650	60,850	-0,200
M 04   Développement économique	37,750	37,750	0,000
M 05   Instruction et éducation	25,150	25,150	0,000
M 06   Enseignement supérieur et formation professio...	18,900	18,900	0,000
M 07   Sécurité et santé publique	30,200	30,200	0,000

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

Un portail d'accueil personnel pour faciliter la communication et promouvoir la responsabilisation

Bienvenue, Olivier Auger Configurer mon Portail

### Projets dont je suis responsable

**A 01.01.03 | Créer des aires d'accueil pour les gens du voyage** | Projet d'Action 57 %

Réalisé 259 615 € Disponible 86 539 €

Réalisé 0,5 ETP Disponible 0,0 ETP

Finances (1,0 / 2,0) Humain (2,0 / 2,0) Organisation (3,0 / 2,0)

**A 01.01.05 | Equiper le territoire d'un système d'information géographique (SIG)** | Projet d'Action 57 %

Réalisé 259 615 € Disponible 86 539 €

Réalisé 0,7 ETP Disponible 0,0 ETP

Finances (2,0 / 2,0) Humain (3,0 / 4,0) Organisation (3,0 / 4,0)

**A 01.01.06 | Mettre en place un SCOT** | Projet d'Action 17 %

Réalisé 259 615 € Disponible 86 539 €

Réalisé 0,5 ETP Disponible 0,0 ETP

Finances (1,0 / 3,0) Humain (2,0 / 2,0) Organisation (2,0 / 4,0)

**A 01.02.04 | Définir des zones piétonnes et des pistes cyclables en agglomération** | Projet d'Action 0 %

Réalisé 259 615 € Disponible 86 539 €

Réalisé 0,7 ETP Disponible 0,0 ETP

Finances (2,0 / 3,0) Organisation (1,0 / 2,0)

**A 01.03.01 | Réaliser une étude sur la mise en place d'une couverture haut-débit** | Projet d'Action 0 %

Réalisé 259 615 € Disponible 86 539 €

Réalisé 0,3 ETP Disponible 0,0 ETP

Finances (1,0 / 2,0) Humain (3,0 / 4,0) Organisation (3,0 / 4,0)

[... Voir tous les projets dont je suis responsable \(11\)](#)

### Actions / Activités sur lesquelles je suis affecté

**A 02.01.04 | Faire un recensement des associations œuvrant sur le territoire** Action

Programme P 02.01 | Vie associative  
Mission M 02 | Sport, culture et loisirs

Prévu 0,8 ETP Réalisé 0,8 ETP

**A 02.01.05 | Organiser un forum annuel des associations** Action

Programme P 02.01 | Vie associative  
Mission M 02 | Sport, culture et loisirs

Prévu 0,2 ETP Réalisé 0,2 ETP

[... Voir toutes les actions / activités \(2\)](#)

### Projets auxquels je participe

**COMTA | Commission travaux et aménagement** | Présidence

Présidence  
Responsable **Monique Girard**

[... Voir tous les projets auxquels je participe \(1\)](#)

### Derniers commentaires

Il y a 3 mois

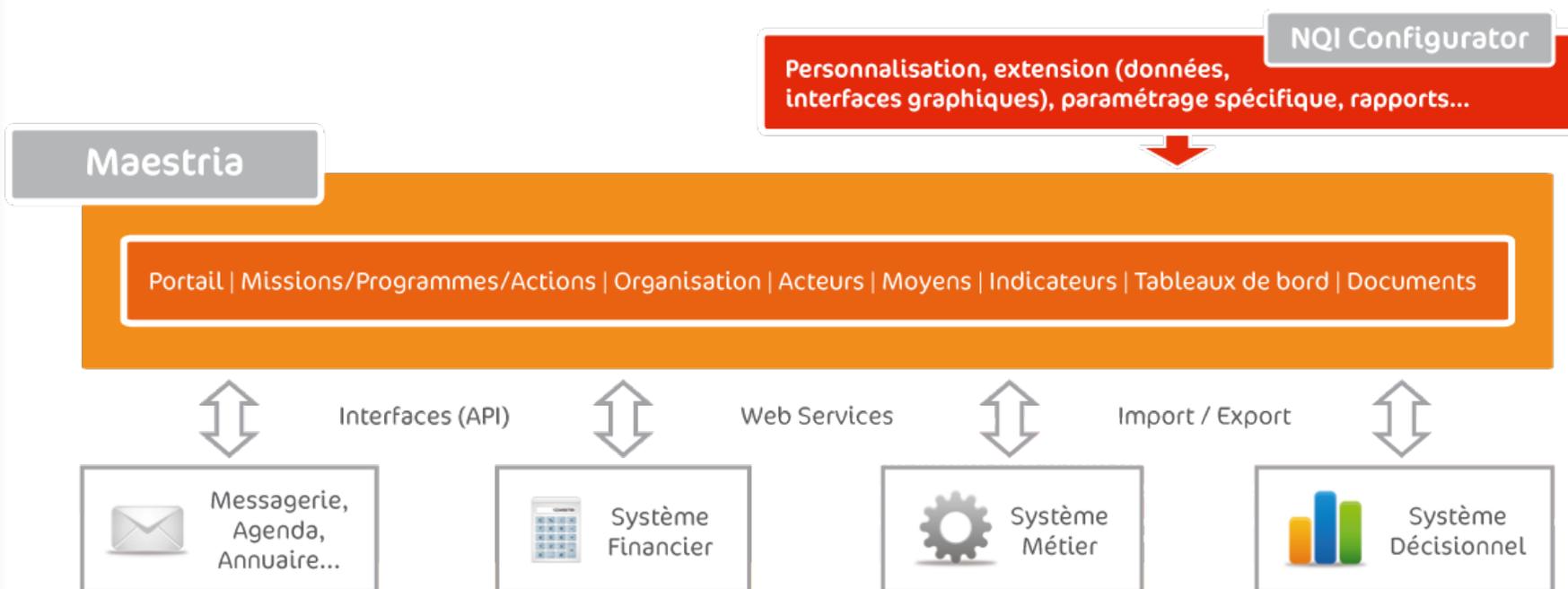
Projet d'Action **A 01.01.03 | Créer des aires d'accueil pour les gens du voyage**  
**Grille des tarifs** par Olivier Auger  
La nouvelle grille des tarifs sur les aires d'accueil doit être soumise à l'avis des re...

### Mes tâches

Aucune tâche

## 4) Des outils d'information ouverts et participatifs

Une plateforme de pilotage connectée à votre système d'information pour disposer de données à jour



9èmes Universités d'été du Management territorial

Atelier 1 : « Comment décider dans l'incertitude ? »

# Comment faut-il opérer pour décider dans un contexte mouvant et incertain ?

**David CARASSUS**

MCF HDR – UPPA

**Guillaume LEMEUR**

Doctorant– UPPA

**Pierre MARIN**

Doctorant– UPPA



**Damien GARDEY**

Professeur – ESC Pau

