



*Conseil et Outils Collaboratifs
de Pilotage Territorial*

Une nouvelle approche du pilotage des collectivités territoriales

www.cocpit.fr

La société COCPiT rassemble les compétences de consultant, d'élu, de développeur local, de spécialiste des outils d'aide à la décision et de développement d'application web, mises au service du pilotage des collectivités territoriales.

Notre expérience des problématiques territoriales, notre connaissance des nouvelles difficultés de l'action publique, et la pratique de l'accompagnement des collectivités dans la mise en place d'outils de pilotage, forgent des convictions que nous vous présentons dans ce livre blanc.

Nous souhaitons contribuer par nos analyses et nos propositions à la réflexion sur les formes nouvelles que peuvent prendre la décision et le management publics.

SOMMAIRE

1. La complexification de l'environnement des collectivités rend les modes de décision et de fonctionnement habituels moins opérants
2. Pour quelles raisons faut-il outiller le pilotage : une métaphore aéronautique pour illustrer les outils que nous proposons de mettre en place pour améliorer le management des politiques publiques
3. Nos solutions : le conseil et la mise en place d'un système d'information et de pilotage sur mesure pour progresser en partant de vos pratiques existantes
4. Nos compétences : une combinaison unique des compétences clés pour le pilotage

1. La complexification de l'environnement des collectivités rend les modes de fonctionnement et outils de pilotage classiques moins opérants

a. Les interdépendances croissantes complexifient les données de l'action publique

i. Interdépendances territoriales

La mobilité des acteurs et la fluidité des échanges lient étroitement des échelles territoriales très différentes : des communes en communautés de communes à la mondialisation des échanges en passant par la métropolisation. Chaque échelle de territoire ne peut mener son action sans tenir compte de l'évolution des autres. Des **outils de veille et de suivi de cet environnement** sont indispensables pour ajuster en permanence son action, parallèlement à la mise en place des nouvelles formes d'organisation territoriales (pays et agglomérations)

ii. Interdépendances des problématiques

L'interdépendance des échelles géographiques se combine à l'interdépendance des problématiques sociales, économiques et culturelles (le problème de l'emploi est aussi celui de la formation, du logement, de la qualité des espaces, du développement durable...). Ce contexte oblige les acteurs à **partager la connaissance, à mutualiser les moyens, à élaborer de nouveaux partenariats**. Une nouvelle connaissance est nécessaire pour mieux comprendre et expliquer les transformations en cours, les choix politiques préconisés, les actions engagées. Ces imbrications nécessitent de créer un nouvel outil, via un système d'information, capable de « rendre visible » cette transversalité.

iii. Interdépendances d'acteurs

La conséquence des deux points précédents est que le nombre de partenaires s'accroît. Il s'ensuit que les informations à traiter pour en tenir compte et les **interactions à mettre en place sont plus nombreuses et plus complexes à gérer**. La mémoire et l'expertise nécessaires sont fragmentées entre les différents intervenants, la synthèse nécessaire pour la prise de décision n'est pas outillée comme il se doit (notamment par un système d'information adapté, souple et complet). Les jeux d'acteurs relèvent souvent du non-dit alors qu'ils doivent être explicités et intégrés dans la prise de décision.

b. Les modes de fonctionnement et outils de pilotage classiques trouvent leurs limites dans ce nouveau contexte

i. La transversalité n'est pas véritablement intégrée dans les organisations

Tout le monde parle de transversalité mais dispose-t-on des outils pour la mettre en œuvre ? Si la transversalité est désormais relativement bien intégrée au plan de la réflexion, elle l'est plus difficilement au plan de la **conception des actions et de leur mise en œuvre** (niveau opérationnel), ce qui suscite souvent une démotivation ultérieure des acteurs mobilisés dans les phases d'élaboration stratégique (chartes, concertation, participation, ...). Les pratiques de travail en mode projet se répandent (comités de pilotage, groupes de travail,...) mais se superposent aux **organisations traditionnelles (verticales et centralisées)**. La pression sur les élus et les techniciens augmente du fait de l'addition des contraintes et des responsabilités sans que le fonctionnement soit repensé dans son ensemble. La coopération ne se décrète pas, elle s'organise.

ii. le pilotage des politiques territoriales est mené de manière cyclique et non de façon continue

Des cycles longs de réflexion stratégique, de définition des plans d'actions et autres contrats, puis d'évaluations finales scandent tous les trois, cinq ou sept ans le pilotage des politiques territoriales. Ces **démarches lourdes** et coûteuses doivent être reprises entièrement à chaque cycle alors qu'il y a des constantes et qu'inversement des données peuvent changer considérablement pendant le déroulement d'un cycle. De plus, ces démarches **reposent sur des « études »** faites par des prestataires et en général insuffisamment appropriées. En outre, la pertinence de ces démarches planificatrices réside dans la liaison d'une phase à l'autre or elles sont peu ou **mal articulées** (actions non hiérarchisées en fonction de la stratégie ; évaluations sans effets : le nouveau plan d'action est déjà lancé,...). Enfin, la question du **management des ressources** n'est jamais une priorité des stratégies alors les enjeux financiers et humains sont considérés comme essentiels et que la réussite des plans tient dans la qualité de leur exécution. Le pilotage n'est pas assez global et n'est pas mené de façon continue. Cette continuité est d'autant plus nécessaire que la réflexion devrait être itérative pour tenir compte de l'apprentissage des acteurs.

iii. les outils de pilotage sont en général statiques et univoques alors que la réalité est changeante et multiforme

Pour suivre l'avancement des actions et rectifier éventuellement la trajectoire des projets, les décideurs ne disposent souvent que d'indicateurs financiers ou de rapports intermédiaires rédigés à la demande. Ils sont produits par les services de la collectivité et sont conformes à son organisation c'est-à-dire sectoriels et rarement consolidables entre services. La réalisation d'un point d'avancement transversal demande le retraitement d'informations conçues différemment. Par ailleurs, l'évaluation en continue reste l'exception (les évaluations à mi-parcours sont plus courantes) et les évaluations complètes en fin de programme la règle. Or l'intérêt de l'évaluation n'est pas de porter un jugement de valeur sur la conduite d'une action mais de permettre l'amélioration des pratiques et l'ajustement des trajectoires déviantes, et le plus tôt possible. De plus, les évaluations sont menées de l'extérieur et ne sont pas suffisamment appropriées, manquant de ce fait l'apprentissage organisationnel qui peut en résulter. Le changement ne peut être conduit qu'en faisant participer activement les acteurs aux processus d'évaluation.

iv. Une communication brouillée qui entretient l'idée d'une perte de sens

L'absence de clarté et de transparence des transformations de l'environnement, mais également des choix stratégiques des acteurs est source d'incompréhension pour tous. Elle peut susciter un sentiment d'impuissance du politique voire un rejet des institutions et de leurs dirigeants ou l'impression d'un gaspillage de fonds publics. C'est pourquoi, les élus sont toujours en recherche d'une communication plus efficace pour faire comprendre les contraintes, partager les diagnostics, justifier les décisions, démontrer l'utilité des actions publiques. Cette nécessité s'applique également en interne aux élus partenaires et aux agents des collectivités qui mettent en œuvre les politiques publiques. Le système pilotage à mettre en place doit aussi être un outil de pédagogie et de communication commun pour comprendre progressivement les changements en cours et proposer des réponses acceptables aux yeux de tous.

c. L'effet de ciseau entre les demandes croissantes et les moyens décroissants impose un changement de pratiques

i. L'augmentation de la demande sociale tournée vers les collectivités publiques

La demande sociale augmente sur les services traditionnellement fournis par les collectivités publiques et se diversifie. Mais des **besoins nouveaux apparaissent**, requièrent des moyens et une ingénierie spécifique, sans qu'un arbitrage semble possible avec les services déjà offerts. La pression est encore plus forte sur les différents niveaux d'intercommunalité qui assument souvent les compétences concernées par ces nouvelles demandes (emploi, eau, paysage, foncier, traitement des déchets, transports, culture, ...).

ii. Les marges de manoeuvres financières sont de plus en plus étroites

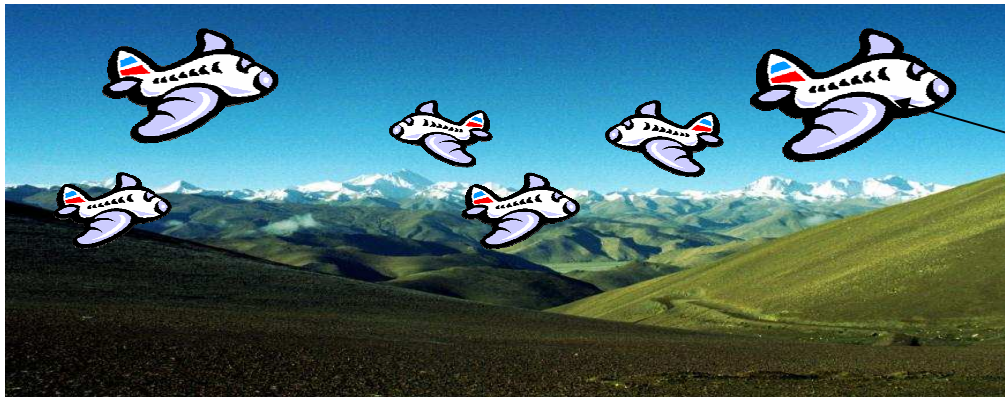
Les ressources financières pour faire face à ces demandes sont de plus en plus contraintes. Les **apports externes** diminuent (Etat aujourd'hui, Europe demain), les Régions et les Département doivent assumer leurs nouvelles compétences. La **pression fiscale** atteint un niveau qui rend son augmentation plus difficile. On peut considérer que les ressources financières des collectivités qui ont augmenté plus vite que la croissance économique durant ces dernières décennies, ne pourront désormais croître plus vite que la richesse du territoire.

iii. La recherche de nouvelles stratégies d'optimisation

Il va falloir faire plus sans moyens supplémentaires, donc mieux à moyens constants. La recherche de marges de manoeuvre pour financer les nouveaux besoins nécessite des **outils d'analyse de la performance** de l'utilisation des fonds publics et des **outils d'aide à la décision** pour améliorer la productivité et éventuellement procéder à des arbitrages.

2. Pour quelles raisons faut-il outiller le pilotage : une métaphore aéronautique pour illustrer les solutions que nous proposons de mettre en place pour améliorer le management des politiques publiques

Prenons la liberté de transposer l'environnement d'un territoire et de ses projets de développement dans le monde de l'aéronautique. Chaque projet peut ainsi être assimilé à un avion géré et affrété par différentes compagnies aériennes. Ces compagnies représentent les différents acteurs présents sur le territoire (services de l'Etat, Région, Département, associations, consulaires...)



Avion - projet

Métaphore aéronautique / Collectivités territoriales

a. si les vols de l'espace aérien territorial ne sont pas régulés il peut y avoir un trafic anarchique

Dans le cadre de cette métaphore territoriale, il existe un grand nombre de compagnies « aériennes » (acteurs présents sur le territoire). Ces compagnies établissent bien souvent leur propre programme de vol de manière indépendante des autres compagnies. Par ailleurs, en raison d'un manque d'outillage, chaque avion suit son propre plan de vol.

Dans le cas où il n'existe aucun organisme de régulation, où les tours de contrôle ne disposent pas des dispositifs adéquats, où les avions volent sans cockpit équipé de tableaux de bord, on peut se poser plusieurs questions :



- N'existe-t-il pas un risque de collision entre les avions (effets contradictoires de deux actions différentes) ?
- Tous les vols nécessaires sont-ils assurés (n'a-t'on pas omis de mettre en place une action pour une question importante) ?
- Est-on sûr que les avions arriveront à l'heure (les actions avancent-elles suffisamment pour atteindre l'objectif qui est le leur) ?
- Est-on sûr que les actions embarquées auront assez de kérosène (quel est le niveau de consommation des crédits) ?
- Des vols assurés par deux compagnies différentes ne sont-ils pas redondants (doublons entre institutions) ? Partager le même avion ne permettrait-il pas d'économiser du kérosène (synergies à trouver) ?

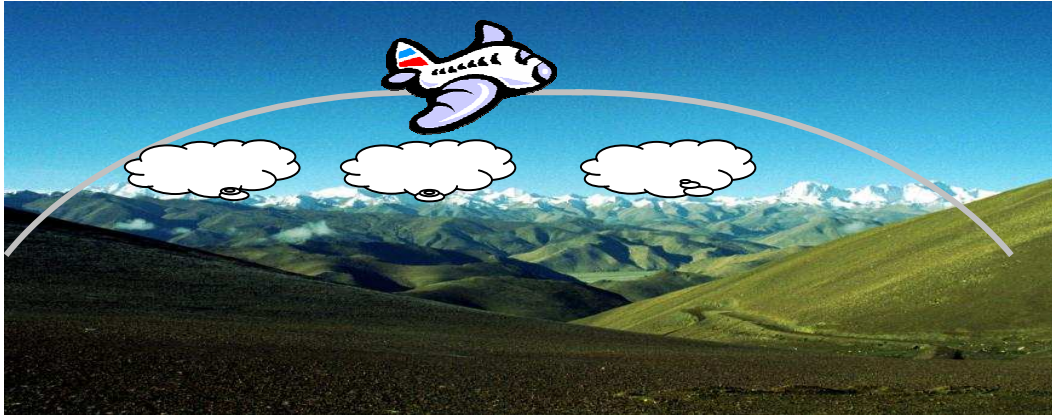
Conclusion : Il faut coordonner les acteurs et piloter chaque projet en interdépendance avec les autres

b. pour optimiser le trafic il est nécessaire de disposer d'un outillage complet de pilotage

En général les territoires se dotent d'outils statiques de connaissance (diagnostic) et de prospective (charte) mais que se passe-t'il quand les vols de cet espace aérien ne sont gérés qu'avec des outils statiques (par exemple une carte papier, des plans de vol figés), sans tableaux de bord dynamiques, sans mesure de la position : les plans d'actions sont établis pour plusieurs années et sont rarement ajustés en cours de mise en œuvre en fonction de l'évolution du contexte (météo) et des résultats obtenus année après année (ajustement du plan de vol en fonction de l'évolution de la position : dérive ou avance sur l'horaire). Les évaluations sont faites à la fin du programme, or il est plus intéressant de changer le plan de vol à temps que de pouvoir lire la boîte noire....

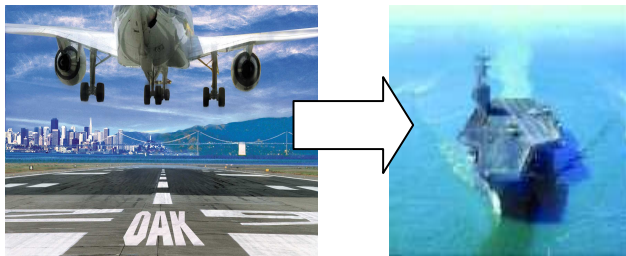
Pour bien faire, il faut pouvoir embarquer régulièrement tous les acteurs du territoire dans un même avion, pour prendre de la hauteur afin de :

- Voir le plus loin possible et passer au-dessus des nuages (démarche de prospective)
- Avoir une vision globale et objective qui soit partagée par les acteurs (stratégie commune et/ou évaluation participative)
- Constituer un espace de négociation multi-acteurs en s'appuyant sur des données partagées



Cependant, il faut aussi atterrir : savoir passer de l'altitude à l'approche (contractualisation), et de l'approche à l'atterrissage (mise en œuvre). Les difficultés du relief apparaissent mieux en se rapprochant du sol et la précision de conduite de l'appareil est déterminante pour réussir la partie la plus difficile du vol.

C'est le même avion, avec les mêmes tableaux de bord et les mêmes pilotes qui doivent cumuler la puissance du gros porteur en altitude et la maniabilité de l'avion de tourisme en rase-mottes. L'enjeu central du pilotage territorial est de bien articuler dans un même dispositif la stratégie prospective et la tactique opérationnelle. Si les deux approches sont dissociées et menées par des acteurs différents, on échouera dans l'un, l'autre ou les deux : si la prospective est négligée ou dissociée du terrain, on atterrit dans une zone inappropriée, si c'est le pilotage de terrain qui est erratique, on risque le gaspillage de carburant ou l'accident.



Enfin, la raréfaction des moyens tend à réduire la piste sur laquelle on doit « poser » les actions. Autant les pistes pouvaient encore récemment paraître larges, longues et bien balisées, autant elles ont tendance à se réduire, et à bouger. Ce n'est plus sur Roissy que l'on vous demande d'atterrir, mais sur un porte-avion par mauvais temps.

c. quels sont les outils de pilotage nécessaires dans le cockpit

Pour bien naviguer, le tableau de bord doit combiner trois registres de mesure : celles du terrain et de son environnement (connaissance), celles des moyens disponibles (ressources) et celles des opérations en cours (plan d'action).

i. les outils de connaissance

1. indicateurs clefs du territoire

Pour établir le plan de vol il faut des **cartes précises** des territoires concernés par le voyage. Les objectifs sont convenablement fixés si l'on ne se contente pas de récits d'impressions ou de projets de voyages mais si l'on connaît exactement les **données du terrain**. Cela a aussi l'avantage de pouvoir échanger, discuter, négocier entre partenaires à partir de données objectives.

Ces données doivent être précisément **répertoriées, normalisées et consultables** à tout moment par tous avec différents niveaux de lecture en fonction des besoins : vision d'ensemble ou zoom sur des sujets particuliers.

L'information doit être **dimensionnable en fonction des besoins** et ne pas consister en de gros rapports ou études qu'il faut s'approprier entièrement alors que l'on cherche quelque chose de précis. Seuls les systèmes d'information permettent cette plasticité des données en fonction des besoins de la recherche.

On prend des risques à naviguer avec de vieilles cartes, les informations doivent être régulièrement **mises à jour**. Des partenariats sont à trouver avec les institutions qui disposent de données réactualisées qui peuvent alimenter des indicateurs pertinents ou approchant la réalité pour un coût raisonnable (inscriptions annuelles dans les écoles plutôt que nombre d'enfants du dernier recensement).

2. données sur l'environnement du territoire et de l'organisation

La connaissance qui doit être consultable à la demande concerne également l'évolution de l'**environnement du territoire** : informations météorologiques (**conjoncture**), liaisons avec les tours de contrôle des dernières régulations de vols (**veille** juridique, sectorielle, projets et réseaux), liaisons radio avec les autres avions affrétés (**veille** « concurrentielle » : qui fait quoi parmi nos **partenaires**, pourquoi, est-ce cohérent avec nos propres plans, comment peut-on se coordonner,...)

3. [référencement des expertises disponibles](#)

La connaissance ne se réduit pas à des chiffres ou à des faits, mais à des analyses et une veille constante. Plutôt que de commander des rapports et études qui coûtent cher et se périment rapidement, mieux vaut constituer et animer une communauté d'expertise sur le territoire qui éclaire la réflexion, la décision et l'évaluation des politiques publiques. La participation citoyenne en est une mais elle est insuffisamment exploitée et elle doit être complétée par celle des acteurs et partenaires qui peuvent enrichir et mettre à jour la connaissance disponible. Pour sortir de la culture orale en matière de réseau qui conduit à des déperditions importantes, il faut mutualiser et capitaliser le référencement des personnes ressources en exploitant des bases de données accessibles aux animateurs du développement territorial. Les documentations techniques ne peuvent être toutes à bord de l'avion, et il est plus efficace de disposer d'une liste à jour des personnes à appeler pour régler tel ou tel problème nouveau.

ii. [les outils de pilotage des ressources](#)

Pour naviguer sûrement et efficacement il faut bien connaître et bien gérer et bien piloter son appareil. Pour cela le pilote mais aussi les personnels navigants qui le secondent (co-pilote/DGS, mécaniciens/techniciens, ...) doivent disposer d'instruments de mesure concernant les ressources de l'appareil.

1. [les ressources matérielles](#)

a. [le carburant des ressources financières](#)

Le suivi financier ne suffit pas au pilotage mais il est indispensable. Le carburant disponible et son rythme de **consommation** sont des données clés à suivre rigoureusement. Mais pour ajuster la conduite il est nécessaire de savoir plus précisément : quelles sont les actions qui consomment le plus ou le moins et pourquoi (suivi du programme d'action), quelles sont les **ressources humaines mobilisées** pour chaque étape de l'action (temps passés), quelles sont les activités gourmandes ou frugales (**efficacité des actions** et des services qui les mettent en oeuvre), comment les activités sollicitent-elles le fonctionnement global de la structure (indispensable **comptabilité analytique** ; exemple : les dépenses de fonctionnement liées directement aux actions (salaires de techniciens, déplacements,...) ne sont pas à proprement parler des « frais de fonctionnement » ce sont les coûts de structure induits par les actions qui le sont). Pour ces données comme pour toutes les autres, il faut ici rappeler que toutes les informations déjà disponibles dans les structures seront mises en

liens avec le système de pilotage pour éviter toute double saisie ou tout retraitement non automatisé.

b. état des pièces composant la structure

En sus de la vérification régulière de l'ensemble des infrastructures, des instruments de contrôle des équipements sont nécessaires. L'ensemble des immobilisations ou des investissements en cours doit faire l'objet d'un suivi pour optimiser la gestion des infrastructures. Il faut définir celles qui sont critiques de celles qui le sont moins pour planifier les renouvellements. Les investissements informatiques par exemple ne sont pas toujours nécessaires en ce qui concerne les outils bureautiques classiques (peu de gains de productivité ou de confort) mais sont critiques en ce qui concerne les outils de mise en réseau. En effet, les outils collaboratifs sont le pendant matériel de l'immatérielle transversalité qui optimise la stratégie de la collectivité : ce sont les technologies du réseau.

2. les ressources immatérielles

a. veiller en permanence à la performance de l'équipage

Au-delà du lieu commun qu'il n'y a de richesse que d'hommes, il est clair qu'une collectivité publique appartient au secteur tertiaire non marchand et qu'à ce titre la qualité des services mis en œuvre tant en interne qu'en externe dépend directement : des compétences (suivi des qualifications et du plan de formation, complémentarité des compétences au sein des équipes), de la motivation (questionnaires de satisfaction, démarches qualité, travail sur les valeurs, communication sur le sens des actions) et de l'organisation (audit de fonctionnement, projets de services ou d'établissement).

b. S'assurer de la mobilisation des acteurs et de la satisfaction des usagers

La qualité des démarches transversales, au sein d'une même structure ou avec des partenaires, dépend de l'implication des différentes parties prenantes qui, le plus souvent, peuvent choisir de participer plus ou moins fortement, et plus ou moins activement. Surveiller le niveau de

mobilisation des acteurs (présence, production, suites données) est très important pour prendre les mesures nécessaires à temps pour qu'un projet ne s'enlise faute de participants motivés.

Au-delà des réunions et rencontres organisées dans le cadre des démarches ou instances participatives, les techniciens des collectivités jouent un rôle d'**interface avec les bénéficiaires** des politiques publiques par les contacts réguliers qu'ils ont avec le terrain. Cette ressource personnelle et diffuse doit être formalisée pour faire remonter aux décideurs les préoccupations ou propositions du terrain pour **améliorer la conduite de l'action publique**, et dans l'autre sens pour clarifier le sens des actions menées. Tels les stewards et hôtes, les techniciens assurent ainsi le lien entre les passagers et l'équipe de pilotage aux commandes de l'appareil. Car si la responsabilité de la conduite du vol appartient clairement au pilote, le choix de la compagnie appartient en dernier ressort aux passagers...

iii. Les instruments de pilotage du plan d'action

1. le cockpit doit fournir une vision synthétique

Les décideurs ont besoin de disposer des **données clefs de l'activité** de la structure pour vérifier et infléchir le sens de l'action publique. Des tableaux de bord synthétiques doivent pouvoir être parcourus rapidement pour détecter les **clignotants de conformité ou d'alerte**. Cette vision globale permet également de fonder le pilotage opérationnel de la structure sur des données simples qui peuvent être analysées collectivement (réunions de bureau, comités techniques). Elles peuvent être le **support d'une communication** crédible et démonstrative car transparente et globale (rappel des objectifs et avancement des actions) tant **auprès** des équipes techniques (suivi du projet d'établissement) que des acteurs impliqués ou du grand public.

2. la vision analytique doit être consistante

Le suivi action par action doit permettre de suivre l'**avancement des opérations** et être suffisamment renseigné (quantitativement et qualitativement) pour être significatif. Un travail de co-conception et d'appropriation avec les agents qui renseigneront les données doit être fait pour que l'outil soit compris et utilisé comme une **facilité dans le suivi** des travaux et un **gage de visibilité** de la valeur ajoutée apportée par les équipes techniques chargées de l'animation des actions.

Le croisement de données permettra d'enrichir l'analyse en permettant de rapprocher des indicateurs entre différentes actions pour agréger des entités signifiantes ou avec des données de connaissance pour évaluer l'impact des actions mises en œuvre.

3. l'évaluation en continu au service des acteurs

Au-delà du suivi des actions, les tableaux de bord doivent rapprocher des données concernant les avancées qualitatives produites par les activités (indicateurs de ressources humaines, indicateurs de mobilisation, expérimentations, enrichissement du réseau, ...) de sorte qu'ils fournissent les bases d'une évaluation en continu des activités de la structure.

L'analyse des données évaluatives peut être menée collectivement afin que les leçons de l'expérience puissent être tirées et appropriées par les acteurs eux-mêmes (avec une animation externe mais sans analyse et synthèse uniquement externes). En effet l'intérêt de l'évaluation n'est pas de porter un jugement de valeur sur une activité mais de permettre l'amélioration des pratiques. Or le changement ne peut être conduit qu'en faisant participer activement les acteurs **aux** processus d'évaluation.

4. un plan de vol réactualisable à tout moment

L'ensemble des données et analyses susmentionnées permettent de **donner aux projets les inflexions nécessaires** pendant leur mise en œuvre sans attendre d'achever les actions. C'est en effet l'intérêt principal d'un système de pilotage que d'être un **outil d'aide à la décision dans la conduite de l'action**.

La rapidité des changements de l'environnement des collectivités, les incertitudes concernant l'efficacité des dispositifs opérationnels et les aléas de la conduite de tout projet transforment le concept stratégique. Il ne s'agit plus d'arrêter un plan exhaustif sur des horizons temporels conséquents, mais de cheminer intelligemment en collant à une réalité mouvante dont on suit et épouse les nécessités : **la stratégie c'est le chemin**. L'intelligence c'est concevoir et conduire collectivement la réflexion et l'action pour prendre en compte une matière vivante et multiforme qui ne peut avoir de contours strictement définis. C'est tout l'intérêt et toute la difficulté du pilotage politique que de devoir conjuguer le stratégique et l'opérationnel, le volontarisme et l'adaptation, le rationnel et l'intuitif, les choses et les hommes.

3. Nos solutions : le conseil et la mise en place d'un système d'information et de pilotage sur mesure pour progresser en partant de vos pratiques existantes

a. Notre approche

1. rendre efficace et simple la pratique du pilotage

a. rendre lisible votre activité

i. en interne

Le suivi de l'ensemble des données de l'environnement de l'organisation, du déroulement de ses actions, de la gestion de ses ressources constitue un volume d'information important souvent dispersé dans les différents services de la collectivité, voire chez ses partenaires. Nous vous proposons des outils pour structurer la circulation de l'information afin que les élus et agents disposent en temps réel des informations clefs pour mener leur mission. Ce système d'information peut être automatisé via la mise en place de logiciels permettant l'enrichissement et la consultation par les acteurs. Les outils informatiques utilisés sont très conviviaux et permettent une navigation intuitive de type Internet.

ii. en externe

Le souci légitime de la communication auprès des mandants, partenaires ou citoyens de la collectivité est très fort chez l'ensemble des décideurs. Les outils utilisés (presse, bulletins, réunions,...) sont très coûteux et ne permettent pas toujours de dépasser les sentiments de complexité et de redondance que l'action publique suscite souvent auprès de ses bénéficiaires. Une communication transparente sur les objectifs et les résultats des actions menées via un accès partiel au système d'information de la collectivité donne crédibilité, réactivité, et réalité à votre action. Il permet d'informer (ou de faire connaître la disponibilité de l'information pour ceux qui n'ont pas un accès Internet) et d'expliquer très concrètement le pourquoi et le comment de votre action en temps réel. Il permet également de diffuser la connaissance auprès de vos partenaires.

b. outiller la décision

i. améliorer la gouvernance

Les données nécessaires à l'échange et à la compréhension des enjeux et des contraintes dans le débat démocratique et/ou participatif sont nombreuses et dispersées ; elles sont au mieux consignées et accessibles au travers d'épais documents ou rapports que tout le monde n'a pas le temps de lire et de s'approprier. Cette état de fait lié à la multiplicité des acteurs et des problématiques, donne l'impression que la compréhension et la maîtrise des problèmes sont réservées à des spécialistes. Ceux qui disposent d'informations, ne disposent souvent pas des mêmes sources ou de données comparables ; or il est plus facile de s'entendre sur des solutions si il y a une compréhension commune de la situation (diagnostic partagé).

Nos outils permettent de rendre plus accessible cette expertise, en donnant à chacun la possibilité d'interroger les bases données en fonction de son questionnement et de disposer de synthèses pour se forger une opinion sur la situation et sur les processus de la décision.

ii. améliorer le pilotage

La décision publique et le suivi de ses effets doivent pouvoir s'appuyer sur une connaissance à la fois globale et détaillée de la situation. Nous vous proposons des solutions pour disposer de l'information pertinente, en accédant aux données existantes dans la collectivité, rendues consolidables et cohérentes entre elles, et mises à jour en temps réel. La décision ne doit pas dépendre d'une compilation ad hoc de données, avec le temps que cela mobilise auprès des agents et les délais qui en résultent.

Le système d'information de la collectivité doit permettre de disposer des données nécessaires à la conduite d'une évaluation en continu de l'organisation et des actions en cours. Cette évaluation en continu est non seulement une nécessité pour piloter au plus près les projets, mais devient plus souvent une démarche imposée par des partenaires (cf. nouveaux règlements européens en préparation pour la période 2007-2013). Nos outils rendent l'évaluation plus facile (réalisable en grande partie en interne), plus rapide (recueil de la plupart des données instantanément), plus pertinente (les données nécessaires sont prévues dès la conception des outils) et moins coûteuse (en temps internes et en recours à des ressources externes).

2. mettre en place des solutions adaptées

a. partir de l'existant

Notre approche est pragmatique : c'est aux outils de s'adapter au client et non au client de s'adapter aux outils. Notre approche est économe de vos ressources en temps et en argent : il ne s'agit pas de refaire ce qui existe ou de modifier ce qui fonctionne. Notre approche est réaliste : on ne détermine pas un objectif indépendamment de la situation de départ.

Nous partons des souhaits exprimés et des difficultés rencontrées pour définir le système d'information adéquat et nous nous appuyons sur les ressources existantes pour optimiser l'efficacité du dispositif (maximum de bénéficiaires clients avec un minimum de moyens mobilisés). La souplesse de nos outils permet d'établir des liens avec vos outils existants (comptabilité, tableaux Excel, bases de données existantes,...) pour éviter de tout reprendre à zéro.

b. démarche participative

Afin de pouvoir construire à partir de l'existant, de bien définir les besoins et les attentes, et de mobiliser tous les acteurs autour du projet, nous définissons les cahiers des charges en commun par l'animation d'ateliers. Nos méthodologies éprouvées nous permettent de limiter les temps consacrés au projet par les équipes tout en s'assurant de l'appropriation de la démarche par tous, gage du succès de la mise en œuvre.

c. suivi de la mise en œuvre

Nous considérons qu'un accompagnement pendant la première année est indispensable pour soutenir l'implication des acteurs et adapter les outils à l'usage qui en est fait. Différentes modalités de suivi sont proposées pour l'intégration ultérieurement de nouvelles fonctionnalités. Pour celles déjà en place, notre approche privilégie le transfert de compétences pour favoriser l'autonomie du client dans la gestion de ses applications.

3. s'engager sur des résultats mesurables

a. évaluation de la situation de départ

Afin de bien comprendre les besoins et définir la demande, une évaluation des pratiques de pilotage existantes est nécessaire. Cette phase permet de décider quelles sont les fonctionnalités nécessaires pour l'organisation et réalistes par rapport à ses contraintes. Elle sera utile pour faire le point sur les avancées permises par la mise en place de la démarche.

b. objectifs de progrès

Une fois l'évaluation de la situation de départ réalisée, les objectifs de progrès peuvent être définis en commun. Cette étape est déterminante pour s'assurer de la faisabilité du projet. Dans la mesure où nous nous engageons sur des résultats il est important de fixer précisément les objectifs. La mise en œuvre fera l'objet d'une évaluation en continu.

c. amélioration des marges de manœuvre

L'amélioration de la vision globale par une plus grande hiérarchisation des actions et la meilleure allocation des ressources permettront à la collectivité de dégager des marges de manœuvre pour de nouvelles actions. Nos outils facilitent les approches transversales qui constituent de puissants leviers pour redéployer les moyens existants sur les priorités de la collectivité.

d. évolution de la culture de travail

Nous approche utilise le levier rationnel des organisations en recherchant les voies multiples de l'optimisation des ressources disponibles, mais également le levier identitaire (ou culturel) pour sortir des contingences du présent et imaginer les ressources et fonctionnements de demain. Le travail sur les valeurs et les motivations à agir permet d'établir les convergences entre les intérêts individuels et collectifs. Cette remise à plat fortifie l'organisation et assoit sur des bases solides les nouveaux modes de fonctionnement.

4. mettre en place les bases d'un dispositif d'apprentissage

a. Le travail n'est jamais fini

Le monde complexe et changeant dans lequel nous vivons, ne permet plus de penser que les solutions ou processus à l'œuvre dans une organisation sont les plus adéquats. Ils se périment dans les mois qui suivent leur mise en œuvre. Tout comme les hommes doivent se former tout au long de la vie, les groupes et les organisations doivent organiser leur apprentissage continu.

b. Evaluer les apprentissages réalisés

Pour mesurer si les apprentissages sont pertinents et efficaces, il faut se doter d'instrument de mesure pour évaluer les apprentissages en cours. Toute action ou tout projet doit être évalué, mais également les apprentissages réalisés à leur occasion. Ceux-ci sont souvent aussi importants que le résultat des actions elles-mêmes.

c. Définir les apprentissages nécessaires

Chaque fonction ou projet requiert des savoirs, savoir-faire, savoir-être. Dans la nouvelle économie des réseaux, qui concerne tous les secteurs d'activité, ces compétences doivent être continuellement actualisées tant au plan individuel que collectif. C'est sur ce dernier aspect des expertises collectives que le travail est le plus important et le moins réalisé.

d. Piloter l'apprentissage

Là comme dans les autres domaines, fixer le cap n'est pas le plus critique : c'est suivre la trajectoire, la corriger et faire évoluer les moyens d'atteindre les objectifs en fonction des difficultés rencontrées et du changement continu du contexte. L'apprentissage aussi se pilote, ainsi que la capacité de piloter (c'est le méta-pilotage). Ces emboîtements de niveaux ne sont clairs que s'ils sont figurés et renseignés sur base commune et partagée.

b. Notre offre

1. solutions logicielles dédiées au management de vos projets et organisations

a. pourquoi l'informatique ?

La nécessité du travail en réseau est toujours présentée comme une évidence. Mais ce qui a changé ces dernières années, c'est le développement considérable des technologies du réseau. Or celles-ci sont encore sous-utilisées par rapport au potentiel qu'elles représentent ; et ceci en raison de leur manque de simplicité d'utilisation et de l'apprentissage culturel *et* technique qu'elles exigent.

Les outils de COCPiT prennent en compte ces obstacles en supprimant la difficulté technique par la simplicité d'utilisation et l'adaptation au contexte du développement local.

b. en finir avec les outils compliqués éloignés des pratiques

Dans l'industrie informatique, les matériels et les logiciels sont conçus par des ingénieurs pour des ingénieurs. Apple excepté, il est assez récent que l'on se préoccupe de faire des machines élégantes et discrètes. Côté logiciels, il faut savoir que l'indispensable système de souris et de fenêtrage a été inventé à l'origine pour nous simplifier la vie, mais pour que des handicapés mentaux puissent se servir d'ordinateurs ; c'est dire l'adaptation qu'attendent les producteurs des consommateurs au lieu de faire l'inverse.

Chez COCPiT, si les développeurs et la direction technique sont des ingénieurs informatiques de haut niveau, les chefs de produits sont en revanche toujours des non-informaticiens, et ce pour garantir la conception et l'ergonomie à la main de l'utilisateur. L'organisation fonctionnelle et l'ergonomie sont pensées non pas « rationnellement » au sens de la gestion des bases de données mais intuitivement (systémique et non analytique).

c. des cockpits adaptés aux besoins de votre pilotage

L'atout de l'informatique est de permettre le maniement d'un volume considérable de données et leur traitement rapide. Les leaders de l'informatique décisionnelles s'appuient sur ce type de performance dans le développement et la valorisation de leurs logiciels. Nous pensons que l'essentiel n'est pas là : si les données ne sont pas pertinentes ou que les traitements reposent sur des

déductions biaisées ou inadaptées, la puissance des outils est inutile et dangereuse, car colore scientifiquement une suggestion de conclusion.

Nous pensons nos outils de manière systémique, en valorisant le sens sur la puissance, la synthèse sur l'analyse, la relativité sur le calcul, le mouvement sur le chiffre, l'apprentissage sur la vérité. Nos logiciels sont pensés en fonction du contexte de l'action publique, et sont adaptables à votre réalité.

d. des modules simples et combinables comme un jeu de lego

Connaissance, décision, action, gestion des ressources, démarche de projet, à chaque problématique correspond un logiciel adapté avec les fonctions essentielles sans noyer l'utilisateur avec des possibilités qui utilisera rarement et le plus souvent jamais (quel est le nombre de fonctions que vous n'utilisez pas dans votre logiciel de traitement de texte?). Nous ne cherchons pas à vous impressionner par le nombre de fonctionnalités de nos logiciels mais par la diversité d'utilisations dans votre pratique professionnelle : c'est pourquoi les logiciels de COCPiT sont simples mais puissants ou plutôt puissants car simple : la solution juste, juste la solution. La réalité étant complexe et les problématiques interdépendantes, nos solutions sont combinables pour s'ajuster à vos besoins.

e. des fonctionnalités dimensionnées à vos pratiques

Nous préconisons une montée très progressive de la richesse fonctionnelle de nos applications. Encore une fois, la puissance de nos logiciels repose sur la fréquence de leur utilisation et son sur le nombre de leurs fonctionnalités. Il faut viser un premier seuil d'appropriation avant d'enrichir les fonctionnalités. Devant le champ considérable de possibilités de nos logiciels, nos clients demandent souvent des raffinements supplémentaires. Nous insistons souvent pour reporter le déploiement de ces fonctions pour éviter de créer la perception « usine à gaz » que nous avons su éviter dans nos applications de base. Peu d'éditeurs savent résister à la tentation de vouloir montrer les prouesses technologiques dont ils sont capables ! L'essentiel est d'avoir le bon outil, pour la bonne utilisation, et au bon moment par rapport à l'évolution de vos pratiques professionnelles. Il est clair que l'outil ne fait pas que s'adapter à votre réalité, il propose de la faire évoluer, l'outil est structurant dans une démarche de progrès, mais il ne faut pas se tromper dans la force de la pente de progression. Notre maîtrise de votre métier garantie que nous saurons vous recommander la voie ambitieuse et réaliste.

2. offre de formation et de conseil

Les outils logiciels collaboratifs fournissent un levier très puissant pour le travail en réseau, mais ils doivent être adaptés au niveau de pratique des utilisateurs et supposent une certaine maturité en pilotage. Nous pouvons vous accompagner dans l'amélioration de vos pratiques de pilotage.

a. Conférence

Pour une première approche des [notions de pilotage et des outils à mettre](#) en place, nous réalisons des conférences et formations auprès des différents publics concernés (élus, cadres territoriaux, agents de développement, entreprises, ...).

b. Séminaire

Pour une sensibilisation plus approfondie nous organisons des séminaires avec les membres d'une collectivité ou les partenaires d'un projet afin de proposer une [formation-action](#) sur les outils du pilotage en fonction des besoins et orientations du client, avec ou non une enquête de terrain préalable pour préciser les enjeux et les difficultés spécifiques.

Il résulte pour le client de cette démarche : une évaluation des pratiques de pilotage, le partage d'un langage commun entre les participants, le transfert de méthodes de travail et des préconisations de mise en place d'un pilotage.

c. Accompagnement du changement organisationnel

Notre expérience des problématiques organisationnelles des collectivités nous qualifie pour vous aider à passer des étapes dans l'évolution de votre organisation : évaluation, projet de service, alignement stratégique, amélioration des processus, modes de fonctionnement, cahier des charges des qualifications requises, repositionnements de postes.

3. produits de transfert d'expertise

a. Co-conception du système de pilotage

Pour accompagner la collectivité dans la mise en place du système de pilotage, nous mettons en place l'ensemble de la démarche d'analyse des besoins et de la définition du cahier des charges du pilotage, ainsi que la définitions des tableaux de bords et des circuits de l'information. L'apprentissage organisationnel est privilégié pour assurer la pérennité des nouveaux processus mis en place. Le dispositif ne sera opérant que s'il est co-construit avec les acteurs et les décideurs, gage de la meilleure adaptation aux besoins et aux possibilités de l'organisation.

b. Mise en œuvre du système d'information et de pilotage

La conception du système d'information et de pilotage et sa mise en œuvre informatique peuvent être modulées en fonction des **briques fonctionnelles nécessaires**. La mise en place d'un outil de connaissance est selon nous, la base de tout pilotage. Vient ensuite sa combinaison avec le pilotage du plan d'action permettant d'articuler dimension stratégique et dimension opérationnelle. Puis l'intégration du pilotage des ressources complète le dispositif en impliquant tout ou partie de l'organisation dans un management en mode projet, ce qui est un enjeu essentiel pour dépasser les cloisonnements habituels d'une organisation verticale classique. Enfin le pilotage de l'apprentissage permet d'évaluer en continu le chemin parcouru et à parcourir dans l'amélioration de l'ensemble des processus.

c. Formation-accompagnement des animateurs internes de la démarche

Afin d'assurer l'appropriation des outils et des méthodes, des animateurs devront être choisis pour relayer et poursuivre la démarche en interne au-delà de l'intervention de COCPiT. Ceux-ci seront étroitement associés à la conception du dispositif de pilotage et formés aux méthodes d'animation spécifiques. Un tutorat pourra être mis en place les premières années pour achever le transfert de compétences.

4. Nos compétences : une combinaison unique des compétences clefs pour le pilotage

L'expérience des équipes de la société COCPIT permet de cumuler au bénéfice de notre offre les compétences clefs pour le déploiement réussi de nos solutions. Cette combinaison unique sur le marché garantit la pertinence et la performance des logiciels et des interventions.

a. L'expérience des collectivités

1. mandats électifs
2. direction de collectivités
3. conseil auprès des collectivités
4. développement local

b. la pratique du pilotage

1. missions de conseil stratégique et organisationnel auprès de collectivités
2. management de projets publics et privés pluridisciplinaires
3. direction d'établissements et de sociétés
4. mise en place d'outils d'aide à la décision

c. un outillage performant

1. une offre logicielle innovante par sa simplicité et sa pertinence
2. des méthodologies originales et éprouvées
3. l'expertise dans des techniques innovantes de gestion de projet territorial
4. la maîtrise des technologies les plus pertinentes dans des formats ouverts