

UN AUTRE REGARD SUR LES TERRITOIRES

ÉLÈVES ADMINISTRATEURS
TERRITORIAUX
DE L'INET

PROMOTION NINA SIMONE

2017-2018



Par **Véronique ROBITAILLIE**

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE DU CNFPT

EN CHARGE DE LA DIRECTION DE L'INET



Les projets collectifs réalisés par les élèves administrateurs de l'INET sont une étape structurante de leur scolarité. De la constitution des équipes au pilotage du projet, du jury à cette publication, les élèves vivent un exercice pédagogique des plus enrichissants. Il l'est tout autant pour les commanditaires. Les synthèses ici rassemblées illustrent bien, en effet, l'intérêt pour les grandes collectivités de confier à nos élèves des problématiques complexes, emblématiques de leur actualité.

Cette année, les politiques publiques sont à l'honneur : habitat, tourisme, accueil des migrants, et sécurité. Qu'il s'agisse de conception stratégique, de diagnostic prospectif ou d'évaluation, la dimension méthodologique s'avère essentielle. La volonté de faire autrement irrigue les projets, tant par souci d'efficience que pour améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur. Les approches innovantes, participatives et de design ne font plus figure d'exception et on s'en réjouit.

Il en va de même pour les questions organisationnelles classiques telles qu'un projet de direction ou récurrentes comme la modernisation de l'accueil : la co-conception s'impose.

Enfin, l'approche globale du temps de travail ou la notion de service public 4.0 dans une prospective métiers montrent que s'il est fondamental de porter une attention sincère aux agents et à leurs activités, il faut aussi savoir faire preuve d'audace pour conduire le changement.

Partout, les élèves ont su s'adapter pour fournir une aide à la décision utile et pertinente. Ils y sont parvenus en gagnant la confiance et en suscitant l'adhésion, y compris des élus. Nos élèves ont ainsi montré qu'ils sont prêts à contribuer aux projets de demain, dans la posture attendue d'eux !



Par Fabien TASTET

PRÉSIDENT DE L'AATF

Au cours des 18 mois de formation des administrateurs territoriaux, la période des projets collectifs constitue une étape fondamentale, elle est spécifique à notre formation car elle consolide les connaissances acquises, renforce la nécessité du collectif et de la diversité des parcours pour répondre à une commande bien ancrée dans la « vraie vie » des collectivités. C'est un temps fort pour les élèves administrateurs territoriaux mais également pour les collectivités. Elles bénéficient ainsi des compétences d'une équipe engagée et disponible pour embrasser dans toute sa complexité un sujet d'actualité ambitieux, une problématique dont il est attendu tant un regard extérieur que des pistes et propositions de résolution. C'est l'expérience en temps réel pour mener une démarche projet et in fine proposer une méthodologie d'action et d'aide à la décision.

Les thématiques sont, cette année encore comme toutes les précédentes en prise directe avec les réalités des collectivités, leur avenir ou de problématiques nouvelles : démarches de rationalisation sur des aspects organisationnels ou de ressources humaines, prospective sur des politiques publiques dans les territoires. Cette année, les sujets liés au « construire et vivre dans la ville », à l'accueil des migrants dans une métropole tout comme l'évaluation d'une politique de lutte contre les incivilités,... sont des explorations du terrain pertinentes confrontées aux concepts.

En effet, si ces études sont précieuses pour les commanditaires, les idées et propositions formulées par les élèves sont à prendre en compte par des décideurs locaux qui, confrontés à des problématiques proches pourront trouver des pistes de réflexion. La qualité de tous ces travaux témoigne de la pertinence des démarches menées et du potentiel des élèves de la promotion Nina Simone.

L'AATF salue leurs productions, vous invite à les découvrir et, au-delà de la lecture de ce recueil, à rencontrer les élèves pour mieux les connaître.

SOMMAIRE

ORGANISATION

- Créer une dynamique participative pour définir un projet de direction
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'ESSONNE 7
- Préfiguration d'un nouveau mode d'organisation de la commande publique
VILLE DE LILLE 19
- « Saint-Herblain, bonjour ! » : de la consolidation à la modernisation de l'accueil
VILLE DE SAINT-HERBLAIN 31

POLITIQUES PUBLIQUES

- Stratégie d'innovation et de co-construction des Politiques publiques
PLAINE COMMUNE 43
- Construire, accueillir et bien vivre à Cergy : diagnostic et perspectives pour la politique de l'Habitat
VILLE DE CERGY 55
- Une saison à Saint-Nazaire
VILLE DE SAINT-NAZAIRE 67
- L'accueil des nouveaux arrivants issus des migrations
VILLE ET EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG 77

→ Construire une méthodologie d'évaluation de la politique de lutte contre les incivilités
VILLE DE NANTERRE..... 87

RESSOURCES HUMAINES

→ Pour une approche globale du temps de travail : équité, transparence, efficacité
VILLE D'AUBERVILLIERS..... 99

→ La prospective métiers : une gestion des ressources humaines souple pour un service public 4.0
CONSEIL RÉGIONAL DES PAYS DE LA LOIRE..... 109



Guillaume BOBET

guillaume.bobet@administrateur-inet.org



Caroline METAIS

caroline.metais@administrateur-inet.org



Alice PILETTE

alice.pilette@administrateur-inet.org



Sundar RAMANADANE

sundar.ramanadane@administrateur-inet.org



Stéphane ROCHON

stephane.rochon@administrateur-inet.org

**DIRECTION DE L'AUTONOMIE
CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE L'ESSONNE**



**CRÉER UNE DYNAMIQUE
PARTICIPATIVE POUR
DÉFINIR UN PROJET
DE DIRECTION**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Marion TANNIOU**

Directrice de l'autonomie

REMOBILISER LES ÉQUIPES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

Une direction en pleine mutation

Au sein du Département de l'Essonne, la Direction de l'Autonomie assure le soutien aux personnes âgées et handicapées, à domicile ou en établissements. Pour mener à bien cette mission, elle dispose d'un effectif de 134 agents et d'un budget de fonctionnement de 250 millions d'euros.

Récemment, elle a dû faire face à de multiples transformations, de plusieurs natures :

→ **législatives** : la loi d'adaptation de la société au vieillissement est entrée en vigueur au 1er janvier 2016. Celle-ci réoriente la politique du grand âge, d'une prise en charge de la dépendance vers la prévention de la perte d'autonomie. Elle induit pour les équipes une évolution des missions et des adaptations des outils de travail, qui n'ont pu être pleinement anticipées.

- **stratégiques** : les élections départementales de 2015 ont vu émerger une nouvelle majorité et de nouvelles orientations. Une priorité a ainsi été donnée à la résorption de la dette sociale plaçant la Direction sous une vigilance budgétaire accrue.
- **organisationnelles** : la Direction a connu trois réorganisations importantes au cours des dernières années, dont le redéploiement des missions ressources gérées en interne vers un pôle commun à l'ensemble de la Direction Générale Adjointe des Solidarités.

Initier un projet de direction dont les agents sont acteurs

Dans ce contexte, la mission répond aux trois objectifs suivants :

- Objectiver l'organisation :
 - Analyser le fonctionnement de la Direction et les liens entre les missions ;
 - Mesurer au travers d'une réflexion sur des indicateurs d'activité et de performance.
- Rendre les agents acteurs :
 - Libérer la parole des agents ;
 - Expérimenter de nouvelles méthodes managériales.
- Initier un Projet de Direction :
 - Dessiner un cap et le partager.

CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE ET UNE FORTE MOBILISATION

Viser la participation des agents et la transversalité

Le travail a nécessité d'emblée une prise de risque et une approche résolument tournée vers l'innovation. Plus précisément, il s'organise autour de trois approches.

En premier lieu, la méthodologie se voulait **participative**, à même d'impliquer les agents, et procédait d'une conviction partagée autour de cette valeur, en termes à la fois de résolution des problèmes, mais aussi de mobilisation et de motivation. Elle a pris la forme de l'organisation et de l'animation d'un séminaire de Direction, qui a été le point culminant de ce travail. Il a été l'occasion de tenter de briser le cloisonnement des services, de créer de la convivialité et d'associer les agents à la résolution des problèmes.

Par la suite, la démarche se voulait également **transversale** et à même de briser un fonctionnement en silos souvent présent dans les administrations. Aussi, avec pour horizon l'organisation du séminaire, des ateliers thématiques ont été organisés. Ils ont eu pour objectif de trouver avec les agents des solutions concrètes dans des thématiques identifiées en amont : indicateurs de gestion, liens avec le pôle ressource de la Direction Générale Adjointe, Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, gestion des absences et déstockage de dossiers, attentes managériales. Cinq ateliers ont eu lieu. Les techniques d'animation ont pris des formes variées, allant du brainstorming à la création artistique.

Pour finir, la liberté a été prise par l'équipe projet d'expérimenter de manière assumée et innovante de **nouvelles formes de mobilisation des agents**. Pour illustrer cette approche, on peut citer l'exemple de la mise en place d'un arbre à palabres. Il s'agit d'un lieu et d'un temps sanctuarisés (une heure par semaine) permettant l'expression personnelle dans un cadre collectif. Les agents venaient s'y exprimer et discuter, librement, de sujets non imposés, en respectant chacun et en évitant que cet espace ne

tourne en lieu de revendications. Le but était aussi de favoriser les bonnes pratiques, la convivialité, la transversalité entre services.

L'évaluation de la démarche souligne la satisfaction des agents et la nécessité de nourrir la dynamique

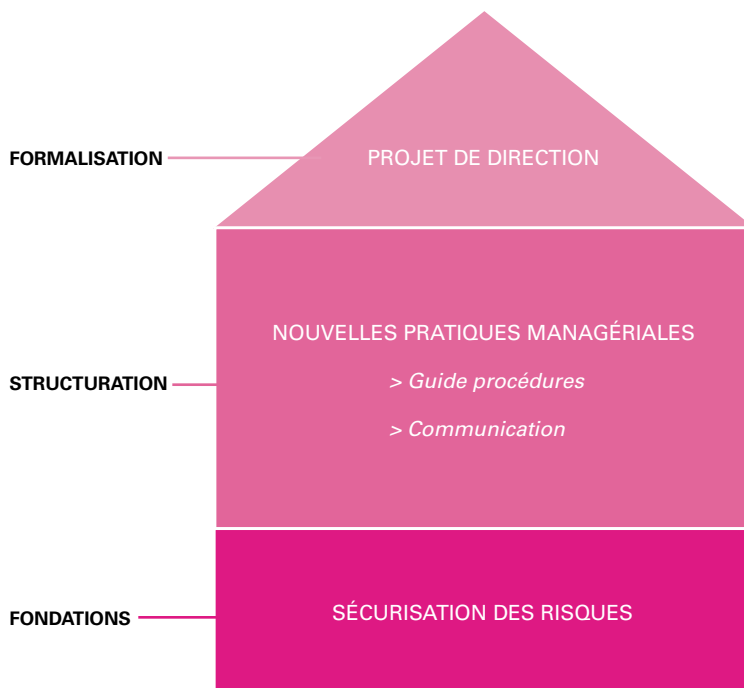
Toutes les initiatives proposées ont fait l'objet d'une évaluation minutieuse à l'issue des séances. Par exemple, à l'issue du séminaire, 93% des agents ont exprimé un avis très positif ou positif, et seuls 7% étaient dubitatifs. De même, les 5 ateliers pédagogiques et les 4 arbres à palabres ont fait l'objet d'une bonne participation (respectivement 85 et 55 agents) et d'un bon retour. L'effet principal, tel qu'il apparaît à l'issue de l'évaluation « à froid » du séminaire, est que, la démarche a mis en dynamique les agents, leur a permis de mieux se connaître et de se mobiliser pour imaginer comment mieux travailler ensemble au service de l'utilisateur. Il a également contribué à faire naître une attente sur la poursuite de la dynamique et la concrétisation des propositions émises. Afin de développer la transversalité, le souhait de pérenniser les dispositifs expérimentés, comme les arbres à palabres, et d'en reconduire d'autres, comme les ateliers et le séminaire, a été exprimé.

De nombreuses propositions ont été faites par l'équipe projet, sur la base du benchmark, de l'analyse du fonctionnement de la Direction et des remontées des agents. Elles concernent tant l'organisation et la clarification de la question du « qui-fait-quoi » que la formation, la communication, la question des indicateurs et des outils.

Formaliser le projet de direction à partir de nouvelles pratiques de management

Cette dynamique doit amener les équipes à se mettre en ordre de marche afin de formaliser le Projet de Direction. Celui-ci est conçu comme la clef de voûte d'un édifice (métaphore de la Direction de l'autonomie). Il repose sur la sécurisation des risques, qui constitue le terrain sur lequel s'épanouissent des nouvelles pratiques managériales. Celles-ci sont rendues possibles par les deux

pilliers que constituent d'une part un guide des procédures afin de clarifier les missions et les métiers de la Direction, et d'autre part un plan de communication favorisant une communication à la fois descendante et ascendante. La formalisation de ce qui précède, en même temps que son garant, est le Projet de Direction. Les préconisations se voulaient donc les facteurs et les vecteurs permettant de réunir les conditions propices à sa mise en œuvre.



LES ENSEIGNEMENTS POUR LA CONDUITE DE L'ACTION PUBLIQUE

Maîtriser les phases de transition et prendre en compte la dimension spatio-temporelle de la conduite du changement

La prise en compte de la dimension temporelle est apparue comme une nécessité dans la mesure où tout projet de réorganisation demande du temps, suppose de stabiliser l'entité et de sortir de l'immédiateté. L'idéal est de pouvoir préparer la réorganisation et d'en mesurer tous les impacts en termes de répartition de l'activité et de délivrance du service public. Néanmoins, lorsque cela n'est pas possible, l'un des principaux enjeux est de pouvoir maîtriser les phases de transition et de donner un cap. En effet, les logiques de *tabula rasa* entraînent le plus souvent une forme de déperdition et d'absence de continuité. Le parti-pris est donc de recommander la méthode des petits pas, dans la continuité et la cohérence. Il est également capital de prêter une attention particulière à la dimension spatiale du projet de réorganisation. La localisation des locaux, leur agencement et la manière dont les agents sont répartis, influent fortement sur les modes de faire et la communication interservices.

Un management structuré par la pédagogie et la responsabilisation des acteurs

Concernant la dimension managériale de notre mission, il semble essentiel d'insister sur ce qui semble dessiner les contours d'un modèle de management adaptable aux situations de réorganisation. Il s'agit d'un management reposant principalement sur :

- ➔ la délégation et la responsabilisation des acteurs ;
- ➔ la pédagogie : sécuriser, expliquer, clarifier et donner du sens ;
- ➔ la communication : favoriser la convivialité et la transversalité ;
- ➔ la prise de risque : innover et expérimenter suppose également de pouvoir se tromper.

Il est à noter l'importance des managers de proximité dans l'acceptation d'un projet de réorganisation et de direction. Ces derniers constituent des relais auprès des agents et doivent donc contribuer à son élaboration et pilotage.

L'aspect stratégique de la fonction S.I. dans le pilotage de la politique publique

L'adaptation des outils et de la fonction S.I. aux métiers ou aux nouvelles pratiques ne va pas de soi. Les gains liés à l'automatisation et à la fiabilisation des tâches en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience sont conséquents. Pour autant, un outil, aussi moderne et performant soit-il, n'a d'intérêt qu'en fonction de ses finalités, de son utilité et de son usage. En ce sens, ce n'est pas tant aux agents de s'adapter aux outils qu'aux outils de s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques définies par la collectivité. En soi, un outil n'est ni inadapté ni limité. Il souligne simplement une nécessité : celle de son ajustement et de son juste paramétrage aux besoins de l'activité.

Le hiatus entre l'exigence de modernisation et sa mise en œuvre opérationnelle

L'exigence de modernisation et d'adaptation est partagée par l'ensemble des collectivités. Elle peut même apparaître comme une évidence. Néanmoins, des chantiers comme la dématérialisation des archives ou la gestion électronique des documents, qui, de prime abord semblent tout indiqués, demeurent complexes à mettre en œuvre. En effet, de telles opérations nécessitent :

- des infrastructures adaptées (réseau, stockage) ;
- des moyens humains dédiés ;
- des actions de formation aux nouveaux outils.

Ceci n'enlève rien à leur caractère impérieux, mais permet surtout de mesurer toute la distance entre ce qui peut paraître comme allant de soi et ce qui, sur le terrain, repose sur un engagement fort et un réel investissement.

UNE MÉTHODE TRANSFÉRABLE À D'AUTRES COLLECTIVITÉS, SOUS CERTAINES CONDITIONS

Plusieurs outils ont été utilisés dans le cadre de cette mission : entretiens individuels, immersions, ateliers collectifs, arbre à palabres, forum d'idées, tableaux collaboratifs, affiches créatives.

La bonne exploitation de chacun d'entre eux dépend à la fois :

- d'une bonne prise en compte du contexte dans lequel ils s'insèrent
- d'un certain nombre d'invariants à respecter
- d'apports complémentaires pouvant encore davantage les valoriser.

Prendre en compte le contexte

Chaque collectivité territoriale est porteuse d'une histoire, de valeurs et d'une culture qui lui est propre. Il s'agit donc à travers un état des lieux relativement exhaustif de bien prendre en compte ce substrat avant de se lancer dans la construction d'un Projet de Direction. Cela signifie que la méthode et les outils utilisés ne peuvent être duplicables à l'identique d'une collectivité à une autre. Il y a, à chaque fois, la nécessité de s'imprégner subjectivement et objectivement de ce qui constitue les fondements de l'action au sein de la Direction ciblée.

Des invariants à respecter

Trois invariants concourent à la réussite de la co-réalisation d'un Projet de Direction. Chaque invariant correspond à une fonction particulière.

- Donner un cadre au sein de dispositifs pédagogiques organisés de façon précise et rigoureuse (**sécuriser**) :

En explicitant clairement les règles du jeu (finalité et objectifs du dispositif, conditions de réussite) au sein d'un ensemble spatio-temporel déterminé, le groupe projet établit un cadre suffisamment sécurisé pour permettre aux agents de s'exprimer, de proposer et d'agir.

- Adopter une posture managériale acceptant de faire confiance et de ne pas vouloir tout maîtriser (**reconnaître**) :

Les outils utilisés obligent à s'extraire peu à peu d'une position de sachant pour tendre à une position de facilitateur, de médiateur entre différents points de vue. Par des questions ouvertes, l'équipe projet tend à prendre une posture de maïeuticien, permettant à un collectif de faire émerger une réponse co-construite et partagée.

- Proposer une approche pédagogique riche et diverse (**dynamiser**) :

Afin de permettre aux agents de changer d'habitudes dans leurs fonctionnements, l'équipe projet veille à proposer des dispositifs pédagogiques diversifiés. C'est en étant elle-même suffisamment mobile et créative qu'elle permettra aux agents, individuellement et collectivement, de l'être également. Jeux de rôles, utilisation de média (image, film), travaux de groupes (laboratoire d'idées et de création), utilisation de supports (vidéo, affiche, tableau numérique par exemple). L'intérêt est de susciter à chaque fois un plaisir renouvelé chez les agents tout en leur permettant de se sentir productifs.

Des apports complémentaires

La présence au sein de la collectivité d'une équipe dédiée à l'accompagnement des organisations et à ce type de démarche peut être précieuse. Outre les conseils et les moyens qu'elle peut prodiguer et déployer, elle permet à l'équipe projet de bénéficier d'un regard extérieur au service et d'une analyse de sa pratique. Ceci lui permet également de gagner en cohérence et en efficacité. Enfin, il peut s'avérer utile que des formations axées sur le pilotage d'un Projet de Direction et des techniques d'animation soient dispensées auprès de l'équipe projet afin que cette dernière puisse bien appréhender les enjeux pédagogiques d'une telle mission.



Antony MARIA

antony.maria@administrateur-inet.org



Marie PELLIER

marie.pellier@administrateur-inet.org



Sylvain ROCHE

sylvain.roche@administrateur-inet.org



Oriane SCHMIDT

oriane.schmidt@administrateur-inet.org

VILLE DE LILLE



**PRÉFIGURATION
D'UN NOUVEAU MODE
D'ORGANISATION DE LA
COMMANDE PUBLIQUE**

Tuteur au sein de la collectivité :

→ **Anne-Valérie CHIRIS-FABRE**

Directrice générale adjointe finances et moyens

VERS UNE REFONTE DE L'ORGANISATION GLOBALE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

L'actuelle Direction de la commande publique (DCP) de la ville de Lille est issue d'un mouvement de centralisation de la fonction commande publique amorcé en 2011. Cette organisation a eu pour effet de renforcer l'harmonisation des procédures et de favoriser la mise en place d'une stratégie achat. Cependant, elle fait reposer sur la seule DCP l'essentiel de la passation des marchés de la collectivité. Dans un double contexte d'une importante programmation des marchés de la Ville et d'une baisse des effectifs de la DCP ces deux dernières années, cela conduit à un allongement des délais de traitement de certains dossiers et à une concentration de l'expertise à l'extérieur des directions métiers entraînant des incompréhensions de part et d'autre. À ce contexte interne, il faut ajouter l'échéance de la dématérialisation totale des marchés publics au 1er octobre 2018 qui implique, de facto, de repenser l'organisation de la commande publique au sein de la Ville de Lille.

Ce projet est donc intervenu à un moment où la Ville s'interrogeait sur la façon de faire évoluer la réponse aux problématiques de commande publique.

Cela s'est traduit sous la forme de deux objectifs principaux :

- Réfléchir à des solutions pour restaurer la fluidité de la passation des marchés publics notamment en réduisant l'engorgement actuel de la Direction de la commande publique
- Renforcer l'agilité des pôles opérationnels (PO) en développant une culture marchés publics au sein des pôles.

RECRÉER DU LIEN ENTRE LA DCP ET LES PÔLES OPÉRATIONNELS GRÂCE À UN MODE DE FONCTIONNEMENT CONTRACTUALISÉ

Un état des lieux des ressentis s'appuyant sur de nombreux entretiens individuels et collectifs

Ce travail s'est appuyé sur une série d'entretiens individuels et collectifs mobilisant au total près d'une cinquantaine d'agents dont :

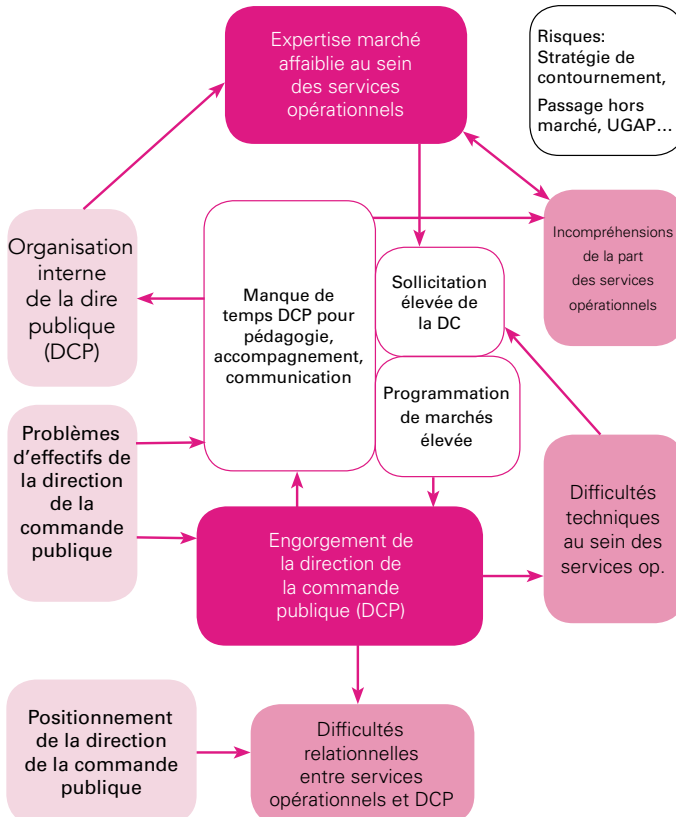
- les directeurs(rices) généraux(ales) adjoints(es) de la collectivité
- des représentants des villes associées
- le directeur de la commande publique
- les agents de la DCP
- les agents des pôles opérationnels en lien avec la commande publique.

Ces ateliers nous ont permis de croiser les regards des agents de la DCP et des agents des pôles opérationnels, de relever des incompréhensions mutuelles et de constater l'interdépendance des difficultés rencontrées de part et d'autre.

Un constat partagé : un cercle vicieux à enrayer

Dans un contexte de sous-effectifs de la DCP, de maintien d'une programmation élevée en matière de marchés, d'exigences fortes de délais sur certains dossiers de fait priorités comme d'un manque de partage de compétences, la mise en place progressive d'un cercle vicieux tend à s'auto-alimenter. Cette situation conduit à des relations déséquilibrées et contribue à tendre progressivement la relation de travail de part et d'autre.

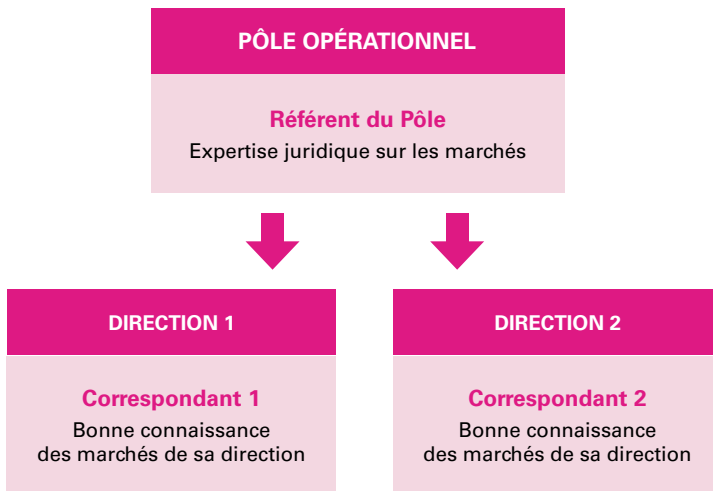
UN CERCLE VICIEUX QUI S'AUTO-ALIMENTE



Préconisations

Afin de répondre à cette situation, un processus de contractualisation est préconisé. Il vise à formaliser une décentralisation partielle et contrôlée des marchés, selon deux principes essentiels :

- La mise en place de référents et de correspondants au sein des pôles (selon un modèle adaptable à la réalité de chaque pôle) afin de constituer les interlocuteurs privilégiés de la DCP et asseoir une culture marchés au sein des services opérationnels.



Dans une telle configuration, le pôle aurait vocation à désigner un référent (expert des marchés) et les directions comprenant le plus grand nombre de marchés (ou les marchés à plus fort enjeu) auraient vocation à reconnaître en leur sein un correspondant (agent ayant une bonne connaissance des marchés de sa direction).

Deux pôles ont déjà exprimé leur souhait d'avancer rapidement sur

cette double structuration référent / correspondants :

- Le pôle Qualité et développement de la ville (QDV)
- Le pôle Culture

À ce stade, les autres pôles privilégient la reconnaissance de correspondants (ex : Affaires sociales et éducation, Ressources humaines, Vie citoyenne et animation de proximité) mais cette structuration pourrait évoluer dans le temps.

➔ Une répartition négociée du "qui fait quoi" entre la DCP et chaque pôle à travers la détermination de trois niveaux de marchés :

- Niveau 1: marchés décentralisés gérés par les pôles opérationnels
- Niveau 2: marchés partagés entre la DCP et les pôles
- Niveau 3: marchés centralisés par la DCP

Le classement des marchés en niveau 1, 2 ou 3 ferait l'objet d'une programmation annuelle entre la DCP et les services opérationnels (éventuellement par l'intermédiaire de leurs référents ou correspondants). Sur la base du recensement des besoins fait au préalable, cette programmation doit permettre de mieux partager les priorités et les enjeux. Elle doit aussi mieux répartir le niveau d'autonomie, les responsabilités de chacun dans les étapes de la procédure et les charges entre la DCP et les pôles. Cette répartition annuelle serait contractualisée entre les deux pôles et donnerait lieu à échanges réguliers de suivi tout au long de l'année.

Les marchés classés en niveau 1 (décentralisés) seraient confiés, après accord des deux parties, aux pôles/directions volontaires sous condition d'un reporting et d'un contrôle a posteriori de la DCP.

Les référents et/ou correspondants pourraient jouer un rôle plus ou moins important dans le cadre de ces marchés de niveau 1 et le périmètre de leurs attributions devrait alors être clairement précisé dans le cadre de la contractualisation (ex : périmètre d'accès aux outils dématérialisés de la DCP).

Cinq chantiers prioritaires semblent nécessaires à l'établissement du nouveau mode d'organisation de la commande publique à Lille :

- **Le pilotage du réseau** : animation d'un cycle de réunions du réseau de référents / correspondants, sur la base d'une réunion trimestrielle par exemple
- **La formation** : mise en place d'un module de formation par le CNFPT pour les référents ou encore l'instauration de sessions de formations internes par les agents de la DCP
- **Une programmation partagée** : remplissage du tableau annuel de recensement des besoins par les pôles et partage d'un tableau de programmation des marchés établie entre la DCP et les pôles
- **Une meilleure communication** : clarification des supports pédagogiques et modèles-types à construire avec la Direction de la communication et le réseau de référents (« kit marché », nouveau guide de procédures).
- **Le déroulement de la démarche de contractualisation** : engagement des négociations début 2018 et première évaluation du dispositif fin d'année 2019.

UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE ET DES OUTILS DE DIALOGUE UTILES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Une méthode d'animation en ateliers collectifs qui libère la parole et croise les regards

Concernant la méthodologie employée, le choix s'est porté en accord avec le commanditaire, sur la réalisation d'entretiens collectifs avec d'une part, les agents de la DCP, et d'autre part, des agents des services opérationnels identifiés comme étant en lien avec la commande publique. Ces ateliers visaient à faire émerger un état des lieux partagé de la situation, axé sur les impressions et témoignages des agents.

La participation des agents aux ateliers présente plusieurs vertus utiles dans un contexte d'impulsion du changement. Elle permet d'identifier les difficultés de natures différentes, les incompréhensions mutuelles, et d'anticiper les réticences pour les traiter en amont.

Toutefois, si cette méthode favorise la co-construction et la légitimité des solutions préconisées, elle nécessite une vigilance méthodologique particulière. L'initiateur de la démarche devra veiller à bien contextualiser les ateliers, objectiver les éléments rapportés par les participants et croiser les regards divergents afin de ne pas cantonner les résultats obtenus à un unique état des lieux subjectif. Ainsi, cette méthode paraît tout particulièrement adaptée dans un contexte où il existe déjà un constat partagé de difficultés ou de nécessité de faire évoluer des pratiques ou une organisation. Si les participants aux ateliers ont déjà amorcé une réflexion sur la thématique abordée et qu'il s'agit d'une volonté assumée doublée d'un portage fort, la démarche présente de fortes chances d'aboutir.

La contractualisation entre directions support et pôles opérationnels : un contrat de confiance renouvelé

La contractualisation entre la DCP et les pôles opérationnels se trouve au cœur des propositions formulées à la Ville de Lille, mais le recours à la contractualisation pour définir, en interne, un nouveau mode d'organisation peut être transposable à d'autres collectivités. Les contrats discutés et conclus entre une direction support et des pôles ou directions opérationnels sont des documents non juridiques qui n'ont qu'une valeur formelle et ne valent qu'en interne, au sein de la collectivité.

Peu contraignants, ces contrats présentent cependant l'avantage de formaliser par écrit, les engagements réciproques et les procédures auxquels il est possible de se référer en cas de dysfonctionnement ou de difficulté. Ils ont aussi le mérite de mettre en lien, au cours d'un processus de négociation, des directions qui travaillent peu ensemble. En effet, la forme et le contenu de ces

contrats sont librement déterminés au cours d'un dialogue entre les directions impliquées qui doivent parvenir à un accord.

Pour recourir à la contractualisation entre directions, il faut qu'il existe déjà un contexte et une volonté de changement et que cela réponde, le plus souvent, à un besoin de clarification des rôles. Cette méthode d'organisation est à penser en amont de la définition d'une nouvelle mission, ou à l'occasion d'une refonte du périmètre d'une direction ou d'un pôle par exemple. Elle permet aussi d'organiser un nouveau partage des tâches induit par des évolutions réglementaires, comme c'était le cas à la Ville de Lille avec la dématérialisation totale des marchés en octobre 2018.

Pour que la contractualisation soit pertinente, il faut que les directions et les services impliqués soient relativement ouverts à la discussion, ce qui semble exclure les situations d'extrême crispation ou les sujets mobilisant trop fortement les syndicats, avec de très forts bouleversements pour les agents.

De plus, la contractualisation semble n'être un outil organisationnel pertinent que lorsque le portage administratif est fort au sein de la collectivité. En effet, comme elle est souvent utilisée comme dernier recours à une situation pré-conflictuelle, elle peut aussi être perçue comme le témoignage d'un manque de confiance mutuel entre les directions et le dialogue nécessite souvent des impulsions venant de l'équipe de Direction générale. Si cette démarche peut avoir l'avantage d'introduire momentanément du lien, il est important de la considérer comme un moyen et non une fin en soi et d'institutionnaliser un dialogue qui devra se poursuivre au-delà de la seule détermination du contrat.

Un réseau de référents qui permet d'entretenir la compétence achats au sein des services opérationnels

La proposition de mettre en place un réseau de référents de la commande publique peut aussi bien être transposée à d'autres collectivités qu'à d'autres fonctions support comme les finances ou les ressources humaines. Le principe du réseau commande publique préconisé pour la Ville de Lille repose en réalité sur une complémentarité entre deux profils de personnes ressources en matière de commande publique :

- les référents, rattachés aux pôles et possédant une véritable expertise juridique,
- les correspondants, rattachés à des directions et ayant davantage un rôle de facilitateurs des marchés publics.

La distinction de ces deux profils d'interlocuteurs présente un double avantage. D'une part, elle se base sur une reconnaissance de situations existantes et limite l'impression d'un changement radical chez les agents concernés, ce qui augmente leur acceptabilité des missions découlant de ce statut. D'autre part, la reconnaissance de ces profils permet de valoriser la compétence, voire l'expertise marché qui existe chez certains agents.

La formation d'un réseau de référents permet de former un premier cercle de communauté d'intérêt et de rassembler des personnes qui pourront ainsi échanger sur les informations essentielles, partager les bonnes pratiques, confronter des points de vue et résoudre des problématiques communes. Les échanges dans le cadre du réseau de référents ont pour principale vertu d'entretenir, voire de développer la compétence des référents en la matière tout en diffusant une culture partagée.

Pour que ce réseau soit réellement pertinent et puisse fonctionner sur le long terme, des interlocuteurs, qu'ils soient référents ou correspondants, doivent être identifiés a minima dans chaque pôle et dans les directions qui portent le plus de marchés. Ce réseau doit également faire l'objet d'un véritable pilotage centralisé et incarné par une personne qui consacre une partie de ses missions à son

animation. Animer un réseau implique d'organiser des rencontres régulières, de donner des grandes orientations, d'organiser la formation et la montée en compétence des référents, de proposer des groupes de travail au sein du réseau, et d'accompagner ces référents dans l'évolution de leur mission.

Dans ces conditions, la mise en place d'un réseau de référents pour les directions support est l'occasion d'un enrichissement mutuel et permanent qui accompagne des évolutions organisationnelles.



Noor-Yasmin DJATAOU

nooryasmin.djataou@administrateur-inet.org



Annabelle MÉNET

annabelle.menet@administrateur-inet.org



Romy SALIBA

romy.saliba@administrateur-inet.org



Arthur TRIPOZ-ENNEVER

arthur.tripozennever@administrateur-inet.org

VILLE DE SAINT-HERBLAIN



**« SAINT-HERBLAIN,
BONJOUR ! » :
DE LA CONSOLIDATION
À LA MODERNISATION
DE L'ACCUEIL**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Florence VIALLE

Directrice des ressources humaines

L'ADAPTATION DU PROJET AU CONTEXTE HERBLINOIS

Lancement et séquençage de la démarche « accueil »

Début 2017, le Maire de Saint-Herblain et l'ensemble de la Direction générale se sont saisis de la question de l'accueil, dans la continuité du troisième axe du projet politique de la Ville (garantir des services municipaux de qualité) et de l'impulsion de mi-mandat lancée autour de la gestion de la relation aux usagers (GRU).

Le cycle d'évaluation et de prospective sur l'accueil initié et conduit par la Municipalité se structure en plusieurs temps : évaluation, prospective opérationnelle et organisationnelle, évaluation.

Piloté par le responsable de la mission observatoire, prospective et évaluation des politiques publiques et par la Directrice des ressources humaines, le cycle repose sur deux instances d'évaluation : le groupe de suivi élus et le groupe de suivi technique.

Spécificité du contexte herblinois

La prise en compte du contexte propre à la ville a constitué le point de départ de la prospective conduite, dans le but de proposer des pistes d'amélioration adaptées. Cela s'est traduit sur 5 plans.

Politique d'abord, la proximité des échéances électorales rendait inenvisageable toute réorganisation profonde des services avant 2020, dans une optique de stabilisation des équipes.

Institutionnel ensuite, car l'intégration des accueils de la Ville à ceux des partenaires a été écartée de la commande.

Financier, les contraintes budgétaires auxquelles les collectivités territoriales sont soumises, ne permettent pas à la Ville de bénéficier de marges financières substantielles.

Administratif ensuite, l'actualisation de mi-mandat des projets de direction arrivait à son terme au moment de la mission.

Sociodémographique enfin, la population herblinoise s'accroît et vieillit, se traduisant notamment par une augmentation importante des flux de fréquentation à l'Hôtel-de-Ville.

UN PROJET ANCRÉ DANS LA COLLECTIVITÉ

Méthodologie et calendrier adoptés

Ce projet s'est déroulé en deux temps : d'abord une phase de diagnostic de l'existant, puis une phase de formalisation de propositions et de construction d'actions pour les horizons 2020 et 2023.

Au cours du mois de décembre, une série d'entretiens et de temps d'immersion donnant lieu à des échanges informels a été organisée avec l'ensemble des directions (directeurs, chefs de services et agents d'accueil). En parallèle, des entretiens ont été conduits auprès d'autres acteurs associés à la démarche : les adjoints au maire présents dans le groupe de suivi des élus ainsi que des délégués des organisations syndicales siégeant dans les instances représentatives de la Ville.

Le mois de janvier a, quant à lui, été consacré à la rédaction d'une proposition opérationnelle de refonte de l'accueil en deux grandes

étapes. Des ateliers participatifs avec les agents d'accueil ont également eut lieu. Animés par des binômes, ces 4 ateliers, rassemblant une quinzaine d'agents à chaque fois ont porté sur des outils susceptibles de sécuriser certaines pratiques professionnelles au quotidien. Ainsi, environ 40 agents sur les 69 agents d'accueil en mission principale ont participé à ces ateliers.

La prise en compte d'expériences menées par d'autres villes, dans le cadre d'un benchmark, a aussi contribué à ce processus d'enrichissement des propositions imaginées. Pour autant, les spécificités herblinoises ont conduit l'équipe à réfléchir à un projet qui serait adapté à la Ville, afin qu'elle s'en saisisse le plus facilement possible.

Un projet progressif, incrémental et robuste

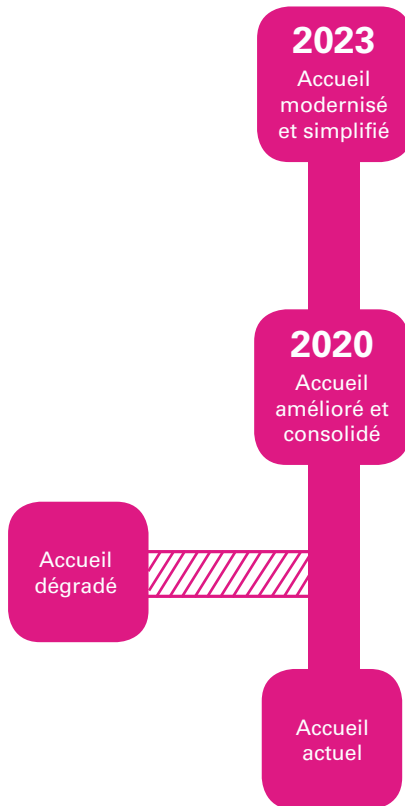
L'accompagnement au changement et la prise en compte du contexte local ont constitué le fil rouge du travail mené par l'équipe et marquent l'originalité de l'intervention menée. L'idée était bien d'impulser un changement acceptable pour les agents, de tenir compte des contraintes et d'accompagner l'ensemble de la collectivité vers un nouveau modèle, sans renoncer à l'amélioration du service pour les usagers à très court terme. Pour cela, le projet imaginé devait donc être progressif, incrémental et robuste :

→ **Progressif** : il repose sur deux étapes fortes avec un accueil amélioré et consolidé à l'horizon 2020 et un accueil modernisé et simplifié à l'horizon 2023, la projection vers des constructions ambitieuses ne pouvant faire l'économie de fondations solides.

→ **Incrémental** : le plan d'actions proposé s'étale sur une période longue allant de février 2018 à décembre 2021. Les outils à mettre en œuvre avant 2020 permettent ainsi à la fois d'optimiser l'accueil à cet horizon mais également de poser dès aujourd'hui les bases nécessaires à la refonte d'ampleur imaginée pour 2023.

→ **Robuste** : le projet intègre dans ses partis pris méthodologiques une part d'incertitude, assumée, acceptée et anticipée. Le modèle

2020-2023 est un horizon vers lequel la collectivité doit tendre tout en intégrant au fil des mois d'éventuelles évolutions, fruits d'aléas endogènes ou exogènes susceptibles de faire varier tant l'organisation proposée que les moyens pour l'atteindre.



PROPOSITION D'AMÉLIORATION ET DE MODERNISATION

À l'horizon 2020 et à l'horizon 2023

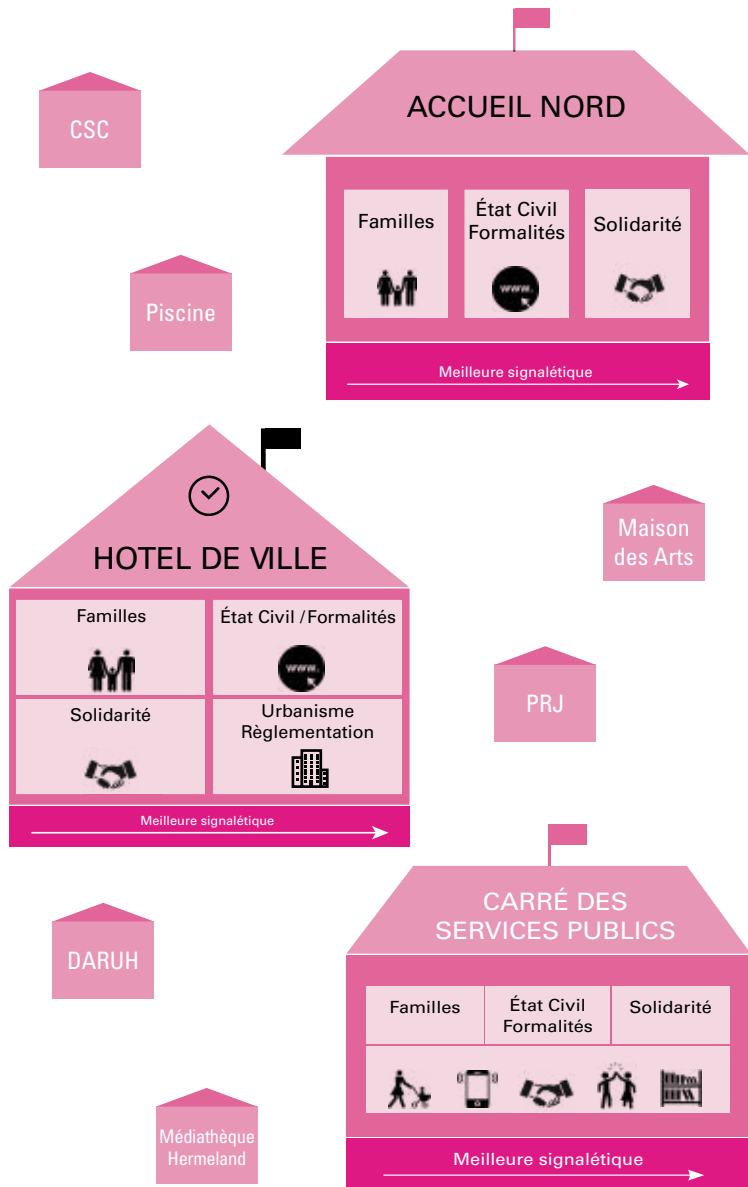
Conformément à la commande, il a été proposé entre 2018 et 2020 de ne pas remettre en cause l'organisation existante. Ainsi, chaque direction conserve son lieu d'accueil assurant les missions d'orientation, de renseignement et d'inscription pour la politique publique concernée. La priorité est donnée à la consolidation et à la sécurisation de l'existant afin d'améliorer dès aujourd'hui mais à organisation administrative constante, le service rendu aux usagers.

L'accent est en priorité mis sur le développement de l'outil numérique mais l'organisation de l'accueil physique reste inchangée. Il est préconisé de créer un poste et de recruter un.e chargé.e de projet relation aux usagers rapidement afin de coordonner la mise en œuvre des actions

A compter de 2020-2023, l'accueil sera profondément modernisé. Un usager pourra réaliser l'ensemble des démarches dans un des 3 lieux répartis sur le territoire. Au sein de chacun des lieux, un agent facilitateur assurera l'orientation des publics vers un des 3 ou 4 guichets thématiques en fonction de sa demande.

Ces guichets, regroupant les démarches de politiques publiques cohérentes, permettront un accompagnement adapté et pertinent. Il est prévu la création d'un guichet familles (éducation, culture, sport, petite enfance), d'un guichet Solidarité (action sociale et personnes âgées), d'un guichet état civil – formalités et d'un guichet urbanisme – réglementation. Chaque guichet poly-thématique correspond lui à une cellule, composée d'une équipe d'agents décroisés, rattachée hiérarchiquement au DGA compétent.

L'ACCUEIL EN 2020-2023



Les services en charge des autres canaux de relation à l'utilisateur, courrier, téléphone et canaux dématérialisés, sont rassemblés au sein d'une direction de la relation aux usagers. Elle comprend deux services : le service courrier et réseaux et le service orientation panoramique (plateforme téléphonique et agents facilitateurs).

Une analyse précise des agents actuellement en mission d'accueil à Saint-Herblain a montré que ce nouveau modèle est réalisable à moyens constants et qu'il pourra même permettre, à moyens termes, des économies d'échelle.

Un plan d'actions détaillé au service d'une culture commune

La mise en œuvre de ces deux étapes a été prévue par une programmation précise comportant 9 actions et 2 axes méthodologiques, dont les enjeux, le calendrier, les coûts, les pilotes ont été détaillés.

Gouvernance partagée et conduite de projet		
Démarche d'évaluation continue		
Base de connaissances	Réseau des agents d'accueil	Une offre numérique ambitieuse
Outils de valorisation des métiers d'accueil	Des locaux adaptés et modernisés	Parcours de formation dédié aux métiers
Autres outils de la relation aux usagers	Référentiel de posture	Les horaires

Afin d'améliorer, sur l'ensemble du territoire, la qualité du service rendu, la création d'une culture commune de l'accueil est indispensable. A cet égard, deux actions doivent être mises en lumière.

Le premier jalon nécessaire à l'émergence d'une culture commune de l'accueil renvoie à la **mise en place d'un réseau** des agents d'accueil (ateliers de travail réguliers, newsletter, immersions interservices). Une telle structuration permet aux agents d'accueil de faire remonter des difficultés communes pour y répondre collectivement. Cela facilite également la communication autour des bonnes pratiques existantes, dans le but de faire converger les différentes manières de recevoir.

L'émergence d'une culture commune de l'accueil doit aussi passer par la mise à disposition des agents d'une **base de connaissances commune**. Pour y parvenir, il est nécessaire de réaliser au préalable un travail méticuleux de recensement des démarches accessibles aux publics. Une fois réalisée, cette compilation doit être exploitée de telle sorte qu'elle permette à tous les agents d'accueil de cerner facilement les différents services offerts à l'échelle de la Ville pour répondre aux besoins des usagers.

Cette base, dont la mise à jour régulière est indispensable, doit centraliser des informations structurelles (démarches, procédures, dispositifs, canaux de contact, horaires) mais aussi conjoncturelles sur la vie des services (organisation d'événements, lancement d'une campagne d'inscription). Une fois constituée, la base de connaissances a vocation à être déclinée sous plusieurs formes (représentation géolocalisée, application métier) pour faciliter la vie quotidienne des agents d'accueil et améliorer la qualité de réponse apportée.

APPROCHE EN PARTIE TRANSPOSABLE À D'AUTRES COLLECTIVITÉS

Des outils propres à chaque collectivité

La conduite d'une réflexion sur le sens à donner à l'accueil est spécifique à chaque collectivité, en fonction notamment du portage politique, des contraintes calendaires et des moyens alloués.

Mettre en avant un modèle d'accueil comme unique référence serait aborder cette question en la déconnectant de la réalité des services et du terrain. Pour autant, s'il n'existe pas de boîte à outils standard issue de cette mission, l'approche méthodologique adoptée et un socle d'actions de base peuvent être transposés ailleurs.

Une méthodologie et un socle d'actions transposables

En premier lieu, pour couvrir toutes les dimensions de l'accueil, la conduite d'entretiens avec l'ensemble des directions recevant du public paraît indispensable. Elle permet à la fois de recenser l'ensemble des démarches réalisables dans les différents accueils et favorise l'association de toutes les parties prenantes, cadres et agents d'accueil, à la démarche.

L'organisation d'ateliers avec les agents d'accueil est également un parti pris méthodologique ayant vocation à être reproduit dans la mesure où il permet l'enrichissement et l'appropriation par tous les chargés d'accueil de certaines propositions les concernant.

Par ailleurs, le maintien d'un lien constant avec certains services ressources comme les RH, les SI ou la communication est essentiel dans la phase de formalisation de propositions. Cela permet de ne pas perdre de vue certaines limites juridiques ou techniques mais également d'enrichir les propositions. Ce lien est aussi un gage de continuité favorisant la poursuite de la démarche une fois achevée la mission. Plus généralement, la formalisation dans le plan d'actions d'une synthèse par coût et par pilote renforce le caractère préhensible du projet en définissant bien les rôles et responsabilités de chacun.

Du point de vue des outils, certaines propositions formulées pour le compte de la Ville de Saint-Herblain peuvent également être transposées à d'autres collectivités. Un socle d'outils peut ainsi être mis en avant, composé par exemple de la base de connaissances commune, du réseau des agents d'accueil et du guide de posture.



Emmanuelle BRAVO GALA

emmanuelle.bravogala@administrateur-inet.org



Côme GRÉVY

come.grevy@administrateur-inet.org



Mélanie MORGEAU

melanie.morgeau@administrateur-inet.org



Chloé PAQUE

chloe.paque@administrateur-inet.org

PLAINE COMMUNE



**STRATÉGIE
D'INNOVATION ET DE
CO-CONSTRUCTION DES
POLITIQUES PUBLIQUES**

Tuteur dans la collectivité

→ **Mélanie LAMANT**

Directrice générale des services

Paris, Plaine Commune, communauté d'agglomération fondée en 2001, devenue depuis 2016 un établissement public territorial (EPT) de la Métropole du Grand est constituée de neuf villes de Seine-Saint-Denis et compte aujourd'hui plus de 430 000 habitants. Il s'agit d'un territoire qui a vécu de profondes transformations économiques et sociales et qui est associé à une image de fortes mutations et de dynamisme. Il est aujourd'hui entré dans une nouvelle étape de sa construction marquée par la volonté d'un développement plus sobre et durable, le souhait de favoriser la participation à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques et de prendre en compte des contraintes financières croissantes. La nécessité et la volonté politique d'adapter les modalités d'intervention publique aux mutations territoriales sont ainsi inscrites dans l'ADN de Plaine Commune.

COMMANDE

Dans ce contexte, les élus de Plaine Commune ont décidé, en bureau territorial du 15 novembre 2017, le lancement de la démarche *Faire autrement*, une approche transversale qui vise à systématiser dans les politiques publiques la prise en compte des enjeux de sobriété financière et écologique, d'innovation et d'association des agents, habitants et partenaires du territoire.

Tout en se fondant sur des initiatives et des démarches déjà mises en œuvre, la volonté de la Direction générale est de concrétiser ces orientations politiques par l'instauration d'une démarche « volontaire, responsable, graduelle et accompagnée » pour répondre à ces enjeux. Il s'agit de les intégrer au projet de territoire et aux orientations stratégiques de l'EPT pour en garantir une mise en œuvre progressive mais bien effective.

La commande porte sur les éléments suivants :

- Contribuer au lancement de la démarche *Faire autrement*
- Alimenter la réflexion des élus et décideurs de l'EPT à travers un apport théorique et un benchmark des bonnes pratiques en matière d'innovation et de co-construction
- Identifier les pratiques innovantes réussies et évaluer la possibilité de les systématiser et d'en favoriser l'essaimage
- Réfléchir aux moyens de valorisation et de capitalisation des bonnes pratiques en matière d'innovation et de co-construction pour adapter progressivement les modes de faire de l'ensemble des agents à long terme
- Contribuer à la création d'une « communauté d'intérêt » sur les enjeux du *Faire autrement* dans la collectivité.

RÉALISATIONS

Méthodologie d'enquête et livrables

L'approche méthodologique a privilégié la conduite d'un grand nombre d'entretiens - plus de 70 réalisés - auprès d'un échantillon large d'acteurs : élus de l'EPT et de ses villes membres, administration (siège et unités territoriales), DGS des villes membres ainsi que partenaires institutionnels et associatifs.

En complément, des entretiens ont été effectués auprès d'autres collectivités françaises afin d'explorer les dispositifs mis en oeuvre en matière d'innovation et de participation citoyenne.

Les résultats des travaux menés ont conduit à trois restitutions en fin de période de stage en direction du collectif de direction, du collectif espace public et du comité de direction générale.

Cette méthodologie de travail a permis :

- de préciser le sens et le contenu de l'approche Faire autrement à Plaine Commune ;
- de réaliser un recensement des actions existantes et entrant dans le cadre de cette approche (80 projets et pratiques recensés) ;
- d'identifier des initiatives particulièrement représentatives de cette approche afin d'en réaliser des études plus approfondies (8 études de cas réalisées) ;
- de formaliser des propositions visant à favoriser l'essaimage des pratiques et projets au sein de l'EPT ;
- de réaliser un benchmark compilant des bonnes pratiques existantes dans d'autres collectivités afin d'en faire des éléments d'inspiration pour l'EPT.

Résultats du travail d'enquête et d'analyse

Les entretiens et le recensement des projets ont démontré :

- un niveau d'information hétérogène mais un consensus sur les nécessités du contexte qui invitent à adapter les projets et les pratiques ;
- un besoin de précision sur le sens et le contenu de cette approche ;
- des degrés d'appropriation assez différents selon les politiques publiques ;

- l'expression d'un manque d'outils pour accentuer certaines dimensions du *Faire autrement* ;
- une grande diversité dans la nature des projets et pratiques associés à la démarche ;
- le besoin de davantage de lieux de partage des projets pour diffuser les bonnes pratiques et initiatives innovantes.

L'analyse plus globale fait apparaître des atouts nombreux pour déployer l'approche *Faire autrement* mais des résistances à ne pas négliger.

L'état d'esprit des équipes de l'EPT, largement favorables à la prise en compte des enjeux de sobriété et de co-construction, de même que le dynamisme des acteurs du territoire et le fort portage par la Direction générale et le Président sont autant de facteurs favorables à la mise en œuvre du *Faire autrement*. L'aspiration des agents à plus de partage de pratiques innovantes ainsi que l'existence de nombreux projets qui témoignent d'ores et déjà de la prise en compte des dimensions du *Faire autrement* dans l'action des directions de l'EPT, sont des éléments sur lesquels il est possible de s'appuyer pour déployer une approche de sobriété, d'innovation et de participation.

Pour autant, un certain nombre de points de vigilance sont à relever. Le sentiment partagé par des cadres et agents d'être dans une logique d'adaptation constante face aux contraintes peut rendre plus difficile la mobilisation autour d'une démarche qui implique à nouveau de réfléchir à changer certaines pratiques. Dans une administration où les cultures métiers sont très fortes, l'impression d'une remise en cause des pratiques professionnelles peut par ailleurs porter atteinte à l'acceptabilité du *Faire autrement*. Enfin, le degré d'ambition et la capacité à prendre les risques politiques inhérents aux dynamiques de sobriété, d'innovation et de participation, inégaux selon les élus, sont d'autres points de vigilance dans la perspective de faire infuser ces pratiques dans l'ensemble des politiques publiques.

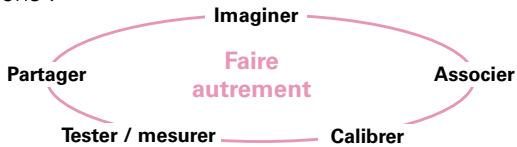
BILAN

Caractériser l'approche « Faire autrement »

La première étape consiste à proposer une définition et un périmètre d'action pour l'approche de sobriété, d'innovation et de participation à Plaine Commune afin de :

- consolider une acception appropriable par tous, élus et administration ;
- servir de grille de lecture des pratiques et projets mis en œuvre dans un objectif plus opérationnel de partage et d'évolution des pratiques professionnelles

L'étude a permis de caractériser le *Faire autrement* par cinq grandes dimensions :



Ces dimensions ont été déclinées de manière opérationnelle en typologie de pratiques et de projets et illustrées par des exemples mis en œuvre à Plaine Commune.

La dimension « imaginer » peut par exemple se décliner en une action qui serait « s'appuyer sur la capacité d'innovation des partenaires », « encourager la pluridisciplinarité », ou encore « agir sur les comportements ».

Organiser le partage et l'essaimage des bonnes pratiques

La deuxième étape consiste à définir les conditions d'essaimage du « Faire autrement », dans la logique d'une approche empirique - qui part des projets -, ascendante - des équipes jusqu'à la direction générale - et progressive - via une structuration légère fondée sur l'implication des acteurs.

Dans cette perspective, les propositions d'actions poursuivent trois objectifs :

1. Faire connaître l'approche *Faire autrement* aux agents et élus

Partager la nécessité et le sens de nouvelles approches dans la conception et la mise en œuvre du service public dans un contexte nouveau

Valoriser les projets au travers d'une cartographie interactive qui a vocation à être alimentée par les agents eux-mêmes.

Promouvoir le *Faire autrement* auprès des élus et l'inscrire dans les documents stratégiques de l'EPT.

2. Encourager au partage de bonnes pratiques entre les agents

S'appuyer sur une communauté d'intérêt partageant les objectifs et les pratiques sobres, innovants et participatifs.

Mobiliser des espaces de partage dans les directions autour des projets identifiés.

Organiser des événements de partage à l'échelle de Plaine Commune.

3. Diffuser le réflexe du « *Faire autrement* » dans les équipes

Outils les directions et leurs agents afin d'intégrer les critères du *Faire autrement* dans la prise de décision

S'appuyer sur le projet managérial et le projet d'administration pour déployer l'approche le plus largement possible

Utiliser les revues de politiques publiques pour interroger les interventions de Plaine Commune sous l'angle du *Faire autrement*

TRANSFERT

Faire infuser une approche transversale

Le choix d'une approche transversale correspond à la volonté d'impulser une dynamique globale et partagée et peut se traduire par un portage au niveau de la Direction générale, qui constitue un réel atout. Néanmoins, une approche trop globale peut sembler éloignée de problématiques métiers. Cela suppose donc de concevoir les modalités de mise en œuvre au cas par cas et adaptée aux spécificités de chaque politique publique. A moyen terme, la pérennisation de l'approche implique de mettre à disposition des porteurs de projets un outillage dédié, afin de ne pas représenter une charge supplémentaire trop importante pour les services.

Une démarche transversale doit par ailleurs pouvoir s'articuler avec l'ensemble des missions et projets préexistants. Pour éviter une démultiplication des projets, il apparaît crucial :

- de donner de la visibilité sur le degré d'investissement nécessaire ;
- de privilégier des démarche légères qui s'appuient sur le volontarisme des équipes et les instances de travail existantes ;
- d'informer régulièrement sur l'avancement global des travaux et de leur articulation avec les différents projets transversaux.

Favoriser l'innovation interne en partant des initiatives existantes

Même en l'absence de cellule ou de laboratoire dédié à l'innovation, certaines collectivités voient dans l'innovation un des moyens de faire face à la contrainte budgétaire, et d'adapter l'intervention publique au plus juste des besoins des habitants et usagers. L'innovation est toutefois difficile à appréhender car les cadres et agents ont souvent une appréciation très différente du caractère innovant de projets ou pratiques professionnelles. Cette notion

s'apprécie également de manière relative en fonction de l'état d'avancement de la collectivité. Il est donc important de s'accorder sur des attentes communes et une ambition partagée en termes d'innovation.

Les démarches d'innovation - quelle que soit la forme qu'elles prennent - peuvent avoir pour effet de remettre en cause des pratiques professionnelles ancrées ou être confisquées par les cadres de la collectivité. La volonté de partir des pratiques innovantes existantes dans l'organisation pour favoriser in fine l'innovation peut dès lors sembler un bon moyen de contourner ces freins. Cette approche qui consiste à recenser et partager les bonnes pratiques pour les valoriser en interne va permettre le changement d'échelle.

La volonté de partir de l'existant doit toutefois s'accompagner de certaines actions :

- faciliter l'expérimentation à tous les échelons de la collectivité et affirmer le droit à l'erreur, l'encadrement jouant un rôle primordial en ce domaine (il convient donc alors de former /sensibiliser en premier lieu l'encadrement) ;
- mobiliser et généraliser des outils pour faire remonter les innovations qui peuvent être imaginées et testées sur le terrain et pour valoriser ces pratiques professionnelles innovantes au sein de l'administration ;
- identifier et faire grandir une communauté d'intérêt autour des pratiques professionnelles innovantes, qui dépasse les clivages entre métiers et directions, afin de faire des appétences/sensibilités de chacun un levier de conduite du changement ;
- s'appuyer sur la capacité d'innovation des autres acteurs, publics et privés, du territoire et encourager leur mise en réseau. Cela peut passer par la mise en place d'outils numériques mais aussi par des événements qui, à l'échelle d'un territoire ou d'un domaine de politique publique, permettent de favoriser les synergies.

Dans un certain nombre de collectivités, favoriser l'innovation est donc à la fois un exercice de conviction et une organisation de la capitalisation sur la créativité des agents les plus engagés dans cette voie. Cette étape constitue un préalable nécessaire, avant même que l'organisation ne se dote de sa propre « fonction innovation ».

Favoriser les partages entre élus et techniciens

De la même façon, et toujours dans un objectif d'impulser un changement des pratiques administratives pour aller vers plus de sobriété et d'association des acteurs du territoire dans les interventions publiques, il peut être pertinent, pour l'administration, de sensibiliser les élus à ce qu'elle fait déjà en la matière.

Dans cette optique, les formats de partage associant élus et techniciens sont particulièrement pertinents. Ils permettent de faire connaître des projets innovants et souvent empiriques aux élus, d'en débattre avec eux et d'en tirer des leçons pour les interventions futures en dépassant les freins qui peuvent accompagner la prise de décision sur des projets particulièrement innovants, sobres ou participatifs.

A Plaine Commune, c'est le Comité Espace Public qui joue ce rôle et qui réfléchit notamment aux nouvelles façons de concevoir et de fabriquer la ville de demain à partir de projets concrets mis en œuvre sur le territoire de l'EPT ou dans d'autres collectivités.



Claire AITOUT

claire.aitout@administrateur-inet.org



Christian GRANGEON

christian.grangeon@administrateur-inet.org



Valentin SAUMIER

valentin.saumier@administrateur-inet.org



Lucile WAQUET

lucile.waquet@administrateur-inet.org

VILLE DE CERGY



**CONSTRUIRE, ACCUEILLIR
ET BIEN VIVRE À CERGY :
DIAGNOSTIC ET
PROSPECTIVES POUR LA
POLITIQUE DE L'HABITAT**

Tuteur au sein de la collectivité :

→ Marie GEROUDET-DALLE

Directrice de la Ville durable

COMMANDE

Une mission à la croisée d'enjeux multiples

Défini comme « *le logement dans son environnement* », l'habitat constitue pour tous les territoires une politique stratégique, permettant à la fois d'améliorer la ville d'aujourd'hui, et de construire celle de demain. Les enjeux relatifs à l'habitat sont particulièrement prégnants à Cergy, ancienne ville nouvelle, qui connaît, depuis sa création, une dynamique territoriale ininterrompue.

Avec plus de 40% de logement social et 25% de logement pavillonnaire, le territoire se caractérise par un habitat socialement mixte et diversifié à l'image de ses habitants (près de 140 nationalités recensées). La ville de Cergy a attiré, et attire toujours, une population de primo-accédants et de ménages modestes. Elle accueille également, du fait de l'université et de l'implantation de nombreuses écoles comme l'ESSEC, une population étudiante importante (environ 25 000 étudiants pour une population de 64 000 habitants).

Compétence de la communauté d'agglomération, la politique de l'habitat se déploie à travers le document cadre qu'est le Programme Local de l'Habitat (PLH). Cependant, la nécessité d'accompagner les acteurs de l'habitat justifie que la ville conserve, à son niveau, une expertise et une action propres.

La politique de l'habitat, axe majeur du mandat municipal demande aujourd'hui à être réinterrogée, afin de conserver son caractère innovant et efficace, particulièrement au regard de plusieurs enjeux :

- ➔ le développement équilibré du territoire et le maintien de son attractivité par une prise en compte du parcours résidentiel des habitants ;
- ➔ la prévention de la dégradation du bâti et les enjeux de la transition énergétique ;
- ➔ la présence de nombreux étudiants et le Projet Grand Campus porté par de nombreux acteurs territoriaux ;
- ➔ enfin, les relations de proximité avec les habitants.

Une restitution en 3 temps

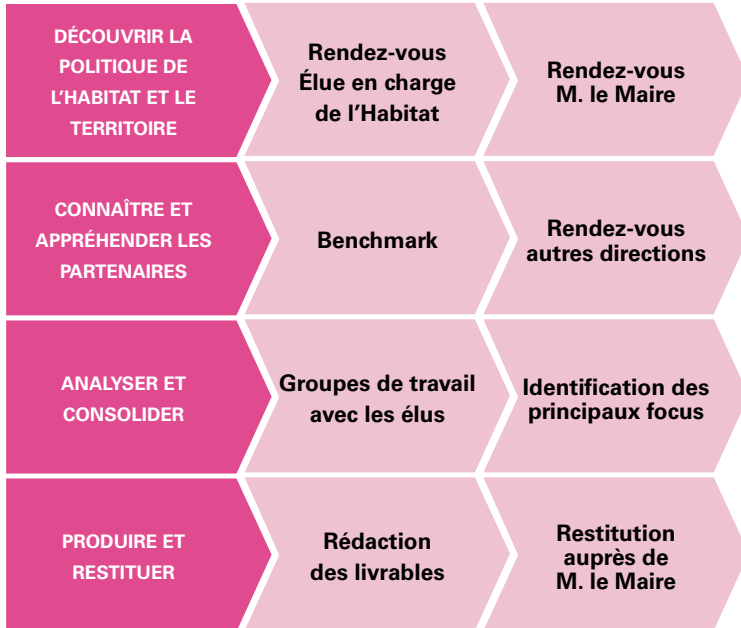
La mission proposée s'est articulée en trois temps principaux :

- ➔ diagnostic de la politique et du service Habitat ;
- ➔ valorisation et formalisation des objectifs de la politique ;
- ➔ propositions d'évolution de la politique de l'habitat et de sa gouvernance.

RÉALISATION

Calendrier et entretiens

Projet en quatre phases



Une trentaine d'acteurs ont partagé leur expertise et leur vision de la politique de l'habitat : les élus de la ville, dont M. le Maire ; la direction générale, la direction de la ville durable, les autres directions de la Ville, les partenaires extérieurs et les directions de l'habitat d'autres villes. Ces regards croisés ont permis de construire la réflexion en trois temps : dresser un panorama de la politique de l'habitat, restructurer la politique de l'habitat autour de trois axes principaux et formuler des préconisations de politiques publiques et de gouvernance.

→ Dresser un panorama de la politique de l'habitat

Ce panorama des différentes actions autour de la politique de l'habitat a donné lieu à la rédaction de premières fiches actions. Ces éléments formalisés ont permis d'animer deux groupes de travail avec différents élus dont les délégations se situent dans les champs de l'habitat. Ces échanges ont fait émerger les principales interrogations des élus de la ville de Cergy et ont permis de cibler les fiches « Focus » à réaliser.

→ Restructurer la politique de l'habitat autour de trois axes principaux

La Directrice générale de services de la ville de Cergy souhaite disposer d'une vision d'ensemble des actions relatives à l'habitat. Afin de restituer au mieux la démarche et de répondre à la demande de clarté, le rapport est structuré de la manière suivante :

- **Trois axes** structurent l'ensemble des actions de la politique de l'habitat. Ils constituent les différentes étapes d'un parcours résidentiel à l'échelle de Cergy : de la construction et de l'entretien d'un immeuble à la gestion quotidienne et à l'accompagnement de ses habitants.
- **Fiches actions** : chaque axe se décline en fiches action qui permettent d'isoler une problématique et de balayer les questions principales qu'elle soulève.
- **Dispositifs** : chaque action est incarnée par un ou plusieurs dispositifs de politique publique permettant d'atteindre les objectifs assignés.

A terme, cette structuration a comme objectif de proposer une grille de lecture de la politique de l'habitat, permettant de valoriser l'action de la ville et de l'orienter suivant les besoins et projets retenus par la collectivité.

➔ **Préconisations : les FOCUS**

L'ensemble des fiches actions est jalonné par des fiches «Focus», élaborées à partir des exemples de bonnes pratiques recueillies lors des entretiens. Ces focus approfondissent plus particulièrement les points soulevés par les élus dans le cadre des groupes de travail en vue de proposer des pistes d'évolution pour la politique de l'habitat.

AXE	FOCUS
1. CONSTRUIRE LA VILLE DURABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Comment animer et mettre en oeuvre les documents d'urbanisme ? - Comment coordonner les fonds d'aide ? - Quels risques pour la garantie des emprunts des bailleurs sociaux ?
2. CERGY, VILLE D'ACCUEIL	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle place pour une charte des promoteurs ? - Comment favoriser la sédentarisation des actifs de 45-60 ans sur le territoire ? - Comment mieux maîtriser l'implantation des étudiants à Cergy ? - Le permis de louer est-il un outil pertinent pour encadrer la division pavillonnaire et la multi location ?
3. BIEN VIVRE À CERGY	<ul style="list-style-type: none"> - Comment construire un dispositif d'information et de formation ambitieux ? - Comment structurer des amicales de locataires dans le parc social ?

→ Préconisations : la GOUVERNANCE

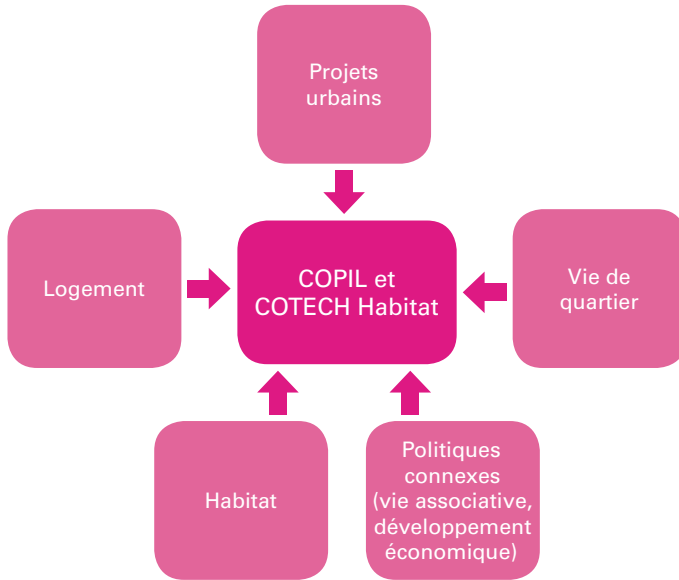
Au terme de ce travail, le groupe a ensuite décliné les **priorités** de la politique de l'habitat pour les deux années à venir, en tenant compte des besoins politiques et de la faisabilité administrative.

Ainsi, 5 actions prioritaires ont été identifiées pour la politique de l'habitat 2020 :

- Soutenir la rénovation du bâti des copropriétés et des bailleurs en **coordonnant les fonds d'aide** de la ville
- Veiller au développement équilibré du peuplement par **l'adoption de la Charte des promoteurs**
- **Encadrer l'installation des étudiants**
- Accompagner les copropriétés par la **structuration du suivi quotidien des copropriétés**
- Accompagner les bailleurs sociaux et leurs locataires grâce à la **consolidation du partenariat avec les bailleurs et la structuration des amicales des locataires**

Pour atteindre ces priorités, une **gouvernance différente** mais qui préserverait les structures actuelles et la répartition des métiers pourrait être mise en oeuvre. Il a été proposé l'instauration d'un Comité de Pilotage et d'un Comité Technique de l'Habitat (« COPIL » et « COTECH Habitat »).

- Le COPIL Habitat rassemble les élus dont les délégations concernent l'habitat afin de fixer les priorités politiques. Les élus délégués à la vie de quartier et les élus en charge de thématiques proches peuvent également être conviés.
- Le COTECH Habitat concerne les agents impliqués dans la politique de l'habitat et vise à décliner opérationnellement les priorités politiques déterminées en COPIL. Cette instance permet également de créer du lien entre les différents services, de suivre les enjeux transversaux concernant l'habitat et d'adopter une position commune dans les instances communautaires.



Le service Habitat pourrait en outre s'appuyer sur une démarche de projet de service, notamment pour la définition des articulations à mettre en place avec les acteurs territoriaux.

BILAN

La ville de Cergy est reconnue pour la qualité et le caractère innovant de sa politique de l'habitat. Cette dernière s'appuie sur un service conséquent et expert, dont peu de communes se sont dotées, qui reflète l'ambition de la commune. Ainsi, la simplification foncière ou l'accompagnement des ASL et copropriétés (formation, fonds d'aide) constituent des dispositifs peu courants et efficaces.

Toutefois, d'une politique centrée sur la qualité du bâti et la simplification foncière, la ville de Cergy souhaite compléter son action en faveur d'une politique de proximité. Dans cette perspective, les trois axes dégagés précédemment « Construire la ville durable », « Cergy, ville d'accueil » et « Bien vivre à Cergy » constituent les nouvelles lignes directrices d'une intervention plus large.

Le redéploiement de la politique de l'habitat selon une logique de parcours résidentiel (construire, peupler et vivre à Cergy) peut nécessiter des modifications dans l'organisation et l'animation des services municipaux. Cette organisation doit à la fois tenir compte des liens avec la Communauté d'agglomération, tout en anticipant les impacts sur les relations interinstitutionnelles.

Les scénarii d'organisation des services cherchent à répondre aux principales pistes d'amélioration identifiées au cours de nos entretiens et observations. Elles sont au nombre de quatre :

- **Construire une stratégie globale** de l'habitat prenant en compte le parcours résidentiel ;
- **Rendre lisible** une évolution dans les orientations de la politique de l'habitat ;
- **Mieux coordonner les interventions municipales** dans le domaine de la politique de l'habitat au sens large, afin de favoriser une gestion quotidienne de proximité ;
- **Coordonner l'expertise** au sein d'une entité identifiée, rendant plus fluide la relation aux élus et aux partenaires.

Dans cette perspective, le service Habitat de Cergy doit fonctionner comme un service ressources pour les acteurs de proximité, tant internes qu'externes. La mise en place d'un service centré sur la production et la valorisation d'une expertise actualisée doit pouvoir s'appuyer sur un réseau partenarial territorialisé.

UNE APPROCHE ET DES MÉTHODES TRANSFÉRABLES

Cette étude permet de tirer des enseignements méthodologiques sur plusieurs points :

→ Des regards sur une politique publique

La compréhension d'une politique publique peut être à la fois plurielle et spécifiée :

- plurielle, pour englober les liens systémiques avec les autres politiques publiques et la commande politique. Ainsi, la politique de l'habitat embrasse la vision à long terme de l' élu local, par l'équilibre social de l'habitat et la construction, la politique du logement, la gestion urbaine de proximité et la cohésion sociale ;
- spécifiée, pour bien identifier le périmètre politique, stratégique et opérationnel des services qui la portent et leurs interactions.

L'écoute des différents acteurs permet une approche multi-partenariale, qui ne vise pas un consensus improbable mais à enrichir la réflexion. Ainsi, la maïeutique exercée par un intervenant extérieur, permet d'approcher les parties-prenantes de manière neutre afin de faire émerger des propositions.

→ L'accompagnement des élus municipaux et la prise en compte du temps de l'action publique

L'écoute des élus, proches des habitants et développant une vision pour le territoire est déterminante. La prise en compte de cette parole politique et du contexte intercommunal a été garante de la légitimité et de la recevabilité des propositions.

L'étude s'est inscrite dans un temps restreint. Autant l'équilibre social de l'habitat et la construction relèvent d'un temps long,

autant les propositions s'inscrivent dans un temps plus court, prenant en compte les cycles électoraux.

→ **Le mode projet au service de l'élaboration d'une politique lisible**

La méthode d'intervention est fondée sur un diagnostic partagé, un benchmark, la reformulation et priorisation des objectifs, des propositions d'évolutions adaptées au contexte et aux moyens alloués. Le fonctionnement en mode projet paraît nécessaire pour gagner en agilité sur ce type de problématique.



Cécile DESSEAUX

cecile.desseaux@administrateur-inet.org



Cyril GODOT

cyril.godot@administrateur-inet.org



Claire MARTINEAU

claire.martineau@administrateur-inet.org



Enora NAOUR

enora.naour@administrateur-inet.org

VILLE DE SAINT-NAZAIRE



**UNE SAISON
À SAINT-NAZAIRE**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Emmanuel GROS**

Directeur général des services

SAINT-NAZAIRE : ÊTRE UNE VILLE INDUSTRIALO-PORTUAIRE ET UNE DESTINATION LITTORALE

La ville de Saint-Nazaire, seconde ville de Loire-Atlantique en nombre d'habitants (72 000), dispose d'un tissu économique résolument tourné vers l'industrie et compte plusieurs entreprises d'envergure internationale sur son territoire (STX, Airbus, General Electric...). Pourtant, sa position de ville côtière, ses vingt plages (dont 3 bénéficient du label pavillon bleu) et ses équipements touristiques attirent des visiteurs qui contribuent, via le tourisme, à la diversification de l'économie locale. La volonté de la municipalité est de conforter ce nouveau positionnement touristique de la ville, qui n'est pour l'instant pas intégré dans la culture locale, ni des habitants, ni des commerçants, ni des agents.

Suite à la loi NOTRe, la compétence "promotion du tourisme" a été transférée à la communauté d'agglomération à compter du 1er janvier 2017. Une société publique locale "Saint Nazaire Agglomération Tourisme" (SNAT) a été créée au 1er avril 2017 et s'est vu confier, par une délégation de service public commune à la Ville et à la Communauté d'agglomération de Saint-Nazaire, une triple compétence : la mise en œuvre des missions d'office de

tourisme intercommunal, l'exploitation des sites et équipements d'intérêt communautaires et la gestion des collections et fonds patrimoniaux de la Ville de Saint-Nazaire.

La mission répond donc à une double commande :

- Enrichir la stratégie touristique du territoire, dans la perspective de l'écriture du projet d'administration de la SPL, en ciblant les secteurs et politiques publiques qui contribuent à son attractivité en fonction des publics visés.
- Déterminer à quelles conditions d'organisation les services de la Ville, en lien avec ceux de la CARENE et de SNAT, peuvent passer en "mode saison touristique" et faire face à une augmentation de leur activité liée à la fréquentation touristique.

RÉUSSIR LA TRANSFORMATION TOURISTIQUE DU TERRITOIRE

Notre méthode en "3C" : consulter, comparer, compter

→ Situer Saint-Nazaire au regard d'autres villes touristiques

L'identification des forces et faiblesses d'un territoire en matière touristique ne peut se faire qu'au regard d'autres destinations comparables. La mission incluait donc la réalisation d'un benchmark auprès de 6 villes littorales dont le potentiel touristique ne repose pas que sur le tourisme balnéaire, que ce potentiel soit établi depuis longtemps (La Rochelle), ou en croissance (Le Havre). Les entretiens menés, à la fois auprès des offices de tourisme, des services des Villes et des agglomérations, ont permis de définir une cartographie :

- de la répartition des compétences (tourisme, évènementiel, coordination de l'offre d'animations) entre les collectivités et leurs opérateurs ;

- de la délimitation temporelle de la saison touristique ;
- des publics visés et des axes stratégiques qui en découlent ;
- des établissements et sites touristiques qui constituent les “locomotives” de chaque destination ;
- des grands évènements qui contribuent à l’attractivité du territoire.

➔ Intégrer à la réflexion l’ensemble des services concernés

La politique touristique se caractérise par sa transversalité. Faire prendre conscience à l’ensemble des services de la Ville et de l’agglomération qu’ils sont directement concernés par la saison touristique est une condition préalable à l’évolution de la culture interne. Les entretiens pour identifier les points de tension de l’organisation ont donc été menés à la fois auprès :

- des directions thématiques qui contribuent à la programmation estivale et à la mobilisation des associations ;
- des directions supports qui doivent faire face à une fréquence plus importante d’animations pendant la saison ;
- des directions ressources qui doivent fournir les outils pour préparer et piloter la saison en interne.

En plus des principaux porteurs de la compétence tourisme que sont la communauté d’agglomération et l’opérateur SNAT, les partenaires extérieurs tels que la CCI, le Pôle métropolitain et l’agence d’urbanisme ont également été sollicités.

Quelle saison pour Saint-Nazaire ?

Trois niveaux combinables de propositions

NIVEAUX	AXES DE PROPOSITIONS
<p><u>NIVEAU 1</u></p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination balnéaire</p> <p>Saison Du 15 juin au 15 septembre</p> <p>Coût Constant</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecrire le <i>story-telling</i> d'une ville qui devient aussi une destination touristique <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la promotion de la destination plutôt que la seule ville - Convaincre les acteurs privés, les habitants et les agents de la transformation en cours 2. Construire une saison qui ne repose pas que sur l'initiative municipale <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'offre privée existante - Mobiliser les associations et solliciter des acteurs privés pour contribuer à l'offre d'animations et de loisirs 3. Mettre les acteurs publics en ordre de marche pour la saison <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer la priorité tourisme dans les objectifs des services - Acter pour les services logistiques la priorité des animations validées pour "l'agenda touristique de l'été" - Organiser la présence estivale des agents en encadrant les possibilités de récupération et les poses de congés
<p><u>NIVEAU 2</u></p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination de tourisme urbain et vert</p> <p>Saison De Pâques à la Toussaint</p> <p>Coût Stable pour la Ville mais sollicitation financière plus importante de l'opérateur SNAT</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer une stratégie de différenciation au regard des stations balnéaires voisines <ul style="list-style-type: none"> - Étendre le champ du tourisme industriel - Miser sur le tourisme vert 2. Créer un continuum entre le Voyage à Nantes et la marque nazairienne "Le Port de tous les Voyages" 3. Assurer l'attractivité de la destination par une articulation renforcée entre SNAT et Ville <ul style="list-style-type: none"> - Faire de la SPL le programmateur de la saison - Professionnaliser les événements

NIVEAUX	AXES DE PROPOSITIONS
<p><u>NIVEAU 3</u></p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination d'évènements d'ampleur et réguliers</p> <p>Saison En fonction du calendrier des évènements choisis</p> <p>Coût selon le dimensionnement des évènements, jusqu'à 1,9M€ de surcoût budgétaire pour la Ville</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construire la saison en s'appuyant sur de grands évènements réguliers <ul style="list-style-type: none"> - Candidater pour accueillir des évènements déjà montés (type Tour de France) - Repenser l'ampleur des évènements existants 2. Construire et maîtriser l'image touristique dans le cadre de la recherche de financements privés <ul style="list-style-type: none"> - Chercher des financements privés pour tous les évènements 3. Redimensionner les organisations et moyens consacrés à la stratégie touristique <ul style="list-style-type: none"> - Définir des procédures rapides pour répondre rapidement aux demandes logistiques d'organisateur d'évènements

LA SAISON TOURISTIQUE, UNE QUESTION DE TRANSVERSALITÉ, DE MOBILISATION ET DE RÉDÉPLOIEMENT DES MOYENS

Concevoir une stratégie en adéquation avec les atouts et les acteurs du territoire

→ Devenir une destination touristique implique de valoriser et de jouer sur ses propres atouts. Pour autant, cette stratégie de distinction ne se fait pas dans une logique de concurrence, mais au contraire de complémentarité avec les territoires voisins. Cela permet de mettre en avant une destination dans sa globalité.

- Emporter l'adhésion de l'ensemble des acteurs du territoire dans la transformation touristique est une autre condition sine qua non. Ils doivent ainsi devenir les premiers ambassadeurs de la destination. Ce travail de conviction concerne au premier chef les habitants, mais aussi les entrepreneurs, les commerçants, les associations et les agents des collectivités.
- La réussite d'une saison nécessite un **changement de posture de l'administration**, qui ne peut rester en contrôle et portage de l'ensemble de l'offre. La **mobilisation de l'initiative privée** dans son ensemble (commerces, restauration, hébergement, loisirs) et l'accueil de nouveaux investisseurs requièrent une évolution de culture interne pour faire passer les services à un rôle d'accompagnement et de conseil.

Organiser les services et les procédures pour la saison

- La politique touristique ne se limite pas à la seule compétence "promotion du tourisme" transférée aux intercommunalités mais implique en transversalité l'ensemble des services. Le fonctionnement en **mode projet**, à la fois entre les services de la Ville et entre les différentes institutions (Ville, EPCI, opérateur voire offices de tourisme voisins), est donc une condition indispensable pour une organisation efficace de la saison.
- Au regard de la contrainte financière, l'augmentation de l'offre de services et d'animation durant la saison touristique implique en contrepartie une **redéfinition du niveau standard de services logistiques fournis le reste de l'année**, notamment vis-à-vis des associations. Dans cette optique, une évaluation en amont des besoins de prestations (présence de régisseurs, mise à disposition de matériels...) permet de répondre aux attentes des partenaires associatifs, tout en assurant la priorité de la saison touristique. Cette répartition se fait à enveloppe constante compte tenu du contexte financier. Cela nécessite toutefois un changement de culture des partenaires.

- Le rythme saisonnier oblige à **réviser les processus de travail et le cadre RH**. Un rétroplanning partagé permet dans un premier temps d'anticiper les surplus d'activité et d'évaluer les besoins humains nécessaires pour les absorber. C'est dans un second temps que les leviers liés à la régulation des congés, des récupérations et à l'annualisation du travail de certains services (espace public, police municipale...) sont à activer.

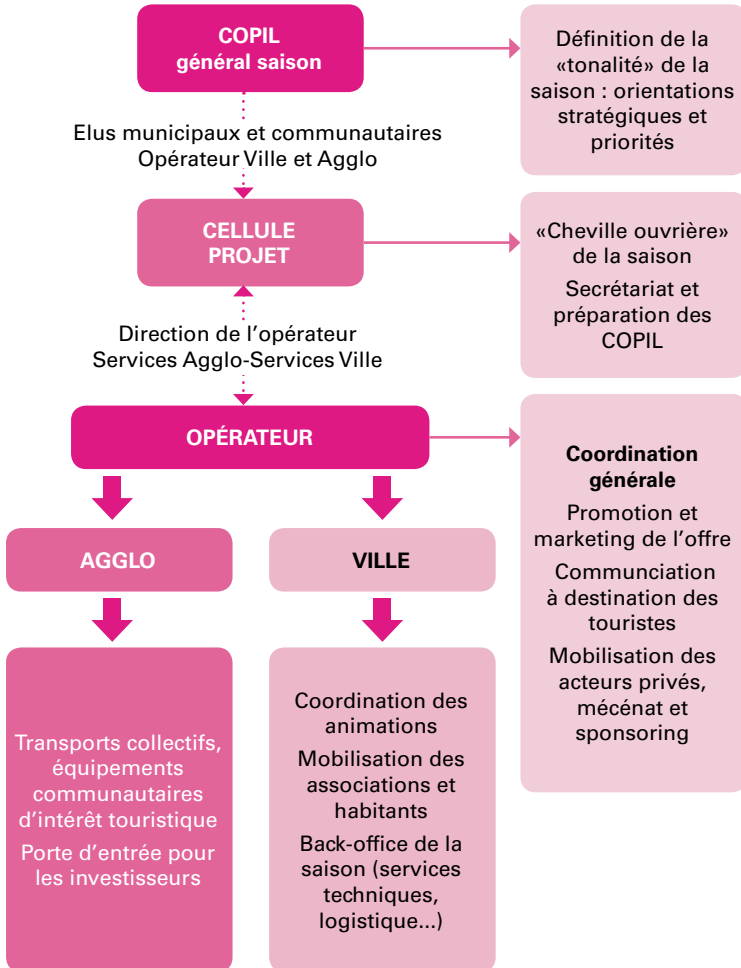
DES RECETTES APPLICABLES À D'AUTRES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Quel modèle économique pour financer une saison ?

Créer un observatoire du tourisme	Disposer de données fiables pour ajuster les investissements
Identifier les crédits déjà affectés ¹	Lignes relevant de l'animation, de la programmation culturelle, des subventions aux offices de tourisme, du coût des services techniques (propreté, entretien de l'espace public, aménagements...)
Mettre en évidence les recettes mobilisables	Taxe de séjour, Taxe d'habitation sur les résidences secondaires
Sanctuariser les crédits dédiés à la saison touristique	Donner de la visibilité aux acteurs et permettre une programmation pluri annuelle
Mobiliser des financements complémentaires	Développer le mécénat et le sponsoring en s'appuyant sur une compétence clairement identifiée

¹ NB : cela nécessite de définir les bornes de la saison.

Quel modèle organisationnel retenir pour le pilotage d'une saison ?





Aurélie PASQUIER

aurelie.pasquier@administrateur-inet.org



Beryl SADOUD

beryl.sadoun@administrateur-inet.org



Mathieu PHILIPPOT

mathieu.philippot@administrateur-inet.org



Thibaut CHERON

thibaut.cheron@administrateur-inet.org

**VILLE ET EUROMÉTROPOLE
DE STRASBOURG**



**L'ACCUEIL
DES NOUVEAUX
ARRIVANTS ISSUS
DES MIGRATIONS**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Maud RENON**

Directrice des solidarités et de la santé

POUR UNE GOUVERNANCE LOCALE À LA HAUTEUR DE L'ENJEU SOCIÉTAL

Introduction

→ **Une mobilisation locale en quête de reconnaissance**

Le 16 décembre 2017, les maires de sept grandes villes de France ont publié une tribune commune afin de promouvoir le rôle de leurs collectivités, aux côtés de l'Etat, dans la gestion du phénomène migratoire.

Si les migrations constituent une prérogative régalienne nationale, les autorités publiques locales participent pleinement de l'accueil et de l'insertion des primo-arrivants qui se présentent sur leur territoire. L'Etat conçoit l'intervention des collectivités territoriales, en matière d'accueil des populations vulnérables issues des migrations, uniquement dans le prolongement de sa politique migratoire. Or devant l'accroissement des migrations internationales et la saturation des dispositifs publics d'accueil, les grandes villes revendiquent des modes de gouvernance et d'actions renouvelés.

→ Un projet collectif pour le territoire strasbourgeois

L'étude du phénomène migratoire sur le territoire strasbourgeois permet d'envisager de nouvelles approches de l'accueil au niveau local. Cependant, il est aujourd'hui extrêmement difficile d'objectiver l'ampleur de cette question complexe. Ce projet collectif apporte une vision élargie et consolidée de la réalité de l'accueil migratoire à Strasbourg.

Étudier la faisabilité d'une approche locale

Les objectifs de l'étude étaient triples :

- Établir un état des lieux de la question migratoire à Strasbourg en identifiant les grandes dynamiques de l'écosystème d'accueil local.
- Étudier la faisabilité d'enclencher une démarche « Ville hospitalière »
- Étudier l'opportunité d'une mise en réseau avec d'autres territoires, afin de porter notamment un discours commun vis-à-vis de l'Etat dans un contexte de mobilisation des grandes villes de France à l'échelle nationale.

UNE ÉTUDE DE TERRAIN CONCENTRÉE SUR LES BESOINS DES MIGRANTS

Une approche usager fondée sur les besoins fondamentaux

Si l'enjeu de l'immigration et de l'insertion est souvent posé en termes d'obtention d'un statut, impératif juridique à l'établissement sur le territoire national, il a été fait le choix d'une approche inconditionnelle fondée sur la notion de vulnérabilité. Malgré la grande diversité de situations de primo-arrivants, les personnes migrantes sont confrontées à des difficultés comparables d'intégration sur un nouveau territoire.

Une approche usager, fondée sur la réponse aux grandes catégories de besoins susceptibles d'être exprimés par les populations migrantes, nous a semblé davantage en adéquation avec les compétences et le positionnement politique de la Ville de Strasbourg. Une liste de 14 besoins fondamentaux a été établi recouvrant à la fois des aspects humanitaires à court terme (hébergement, alimentaire, santé, hygiène,...) et des dimensions de long terme indispensables à l'insertion de ces populations (emploi, éducation, logement, ...). Cette structuration par besoin a constitué la base de cet état des lieux et de la modélisation de l'écosystème d'acteurs impliqués dans l'accueil des migrants à Strasbourg.

Plus de soixante interlocuteurs impliqués dans l'accueil de primo-arrivants ont été interrogés

Des entretiens ont été menés avec les directions de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg relevant de divers champs de politiques publiques susceptibles d'intervenir directement ou indirectement en matière d'accueil et d'intégration des migrants. Par la suite, les services du Département du Bas-Rhin, de la Préfecture, ont été sollicités ainsi que d'autres organismes publics et parapublics : l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), l'Académie, le bailleur social CUS Habitat afin de comprendre la nature des relations institutionnelles en ce domaine et d'identifier les besoins de complémentarité en vue d'améliorer l'accueil.

Les entretiens bilatéraux avec la trentaine d'acteurs associatifs et caritatifs strasbourgeois mobilisés se sont accompagnés de l'envoi d'un questionnaire à ces structures. Les réponses apportées confortent pleinement l'opportunité d'une démarche volontariste de la Ville comme animatrice et coordinatrice d'une politique locale d'accueil.

Près de 65 % des répondants souhaitent une meilleure coordination par la Ville. Enfin, des personnes qualifiées ont apporté leur expertise : la directrice de l'Observatoire régional de l'intégration et de la Ville (ORIV), l'équipe de recherche « Migreval » de l'Université

de Strasbourg qui établit des trajectoires de migrations à partir d'interviews réalisées auprès des publics migrants ainsi que le chercheur Thomas Lacroix chargé de recherche en géographie au CNRS.

Le résultat de ce travail a permis :

- La production des présentations supports du positionnement politique (adjointe au maire, maire, Eurométropole) ;
- Le recensement près de 250 dispositifs dédiés directement ou indirectement à l'accueil de populations migrantes ;
- Le développement des outils de modélisation de l'écosystème (Kumu) et de représentation cartographique pour faire émerger les complémentarités entre les différentes offres thématiques présentes localement et de recommander des créations de parcours thématiques locaux.

TROIS AXES STRATÉGIQUES POUR UNE POLITIQUE LOCALE D'ACCUEIL ET D'INSERTION

Une stratégie locale et durable d'insertion

Les acteurs publics ne peuvent se satisfaire d'une gestion dans l'urgence d'une problématique structurelle. Dans le cas local étudié, les personnes migrantes, quel que soit leur statut, représentent aujourd'hui la très grande majorité des bénéficiaires relevant de dispositifs de droit commun comme l'hébergement d'urgence. Aussi, une réponse ponctuelle, saisonnière, n'apporte pas de solution de long terme.

Il semble nécessaire de dépasser la logique statutaire qui prévaut aujourd'hui afin de prendre en considération la réalité de la demande sociale au sein des territoires.

La structuration d'une politique d'accueil locale doit s'inscrire dans une stratégie d'accompagnement global des personnes. Cela suppose de tenir compte, d'une part, de la multiplicité des besoins et des champs d'action ; et, d'autre part, d'assurer un suivi dans le temps long de ces publics.

Enfin, une politique d'accueil locale devra s'insérer pleinement dans le projet de territoire. L'importance des arrivées de populations dans les grandes villes de France nécessite sa prise en compte dans les projets d'aménagement et de développement.

Dans le cas strasbourgeois, ce sont plus de 3 300 personnes qui arrivent chaque année et s'installent, pour la plupart, durablement sur ce territoire. Leur insertion à terme nécessite de prévoir l'évolution du territoire en matière notamment de logements ou encore d'équipements. C'est un levier pour construire la société de demain.

Une gouvernance de la politique d'accueil

L'émergence d'une politique locale d'accueil soulève la problématique de la gouvernance multi-niveaux.

La politique migratoire relève de la compétence de l'État. Néanmoins, l'intervention des collectivités locales, au travers de la mobilisation de leurs compétences sociales, de proximité et de citoyenneté, est devenue indispensable à l'accueil et à l'insertion des primo-arrivants. En outre, la charge reposant sur les dispositifs de droit commun gérés par les autorités locales est de plus en plus conséquente. Dépasser le paradigme d'un Etat fonctionnant de manière unilatérale pour aller vers une co-construction de la stratégie d'accueil au niveau des territoires est nécessaire.. Les Villes sont en mesure de susciter un élan de mobilisation des acteurs locaux.

La Ville de Strasbourg organisera prochainement une conférence du consensus autour des enjeux de l'accueil des migrants. Répondre aux vulnérabilités découlant des migrations imposent une solidarité de tous les acteurs publics, dans une logique de subsidiarité.

Cette nouvelle approche pourrait faire l'objet d'une expérimentation sous la forme d'un contrat territorial d'accueil dans les territoires volontaires. D'autre part, en se positionnant comme animateurs de leur « écosystème » territorial.

Une animation de « l'écosystème » territorial

Les autorités publiques nationales ne sont pas seules face à l'enjeu migratoire. Les grandes villes de France sont riches d'acteurs caritatifs et associatifs structurés, engagés auprès des publics vulnérables, et volontaires pour offrir un accompagnement digne aux primo-arrivants.

A Strasbourg, les interlocuteurs historiques des services sociaux de la Ville sont aujourd'hui mobilisés en faveur des publics migrants, que ce soit au travers de dispositifs dédiés (demandeurs d'asile,

hébergement de familles déboutées,...) ou de droit commun (aide alimentaire, hébergement d'urgence et d'insertion sociale, accueil de jour,...). Ces acteurs subissent les évolutions administratives et juridiques et perçoivent souvent leur action comme un complément face aux insuffisances de l'offre institutionnelle. Elles sont en attente d'un positionnement politique clair des acteurs institutionnels locaux, accompagné d'une structuration des actions d'accueil et d'insertion sur le territoire.

Par ailleurs, l'enjeu des populations migrantes sur le territoire suscite des mobilisations citoyennes spontanées qui mériteraient d'être mieux accompagnées. Les conditions de l'acceptation sociale ne relèvent pas uniquement d'une posture politique mais se construisent par la valorisation des actions d'engagement et de sensibilisation de la société civile. Dès lors, la Ville peut assumer un rôle de catalyseur de l'engagement de la société civile, en articulation avec les dispositifs institutionnels existants. Enrichir les modes d'action au-delà de la sphère publique, c'est aussi affirmer le vivre ensemble comme bien commun.

CONCLUSION

Les problématiques migratoires ne peuvent plus être uniquement du ressort de l'État. Les collectivités territoriales, et en particulier les grandes agglomérations, sont amenées à devenir des acteurs à part entière de l'accueil et de l'insertion des primo-arrivants.

Néanmoins, l'émergence d'une véritable politique locale nécessite un volontarisme politique fort et des moyens administratifs adaptés. La structuration d'un positionnement commun des grandes villes de France confrontées aux mêmes enjeux devrait contribuer à la montée en compétence des acteurs locaux. Certaines de ces villes sont désormais prêtes à revendiquer les conditions d'un dialogue coopératif avec l'État en vue d'améliorer la qualité de l'accueil et de l'intégration de ces nouveaux habitants des villes françaises.



Louis BEDESSEM-PORTE

louis.bedessemporte@administrateur-inet.org



Axelle-Elisée GASPARD

axelleelisee.gaspard@administrateur-inet.org



Anne-Sophie LECOINTE

annesophie.lecointe@administrateur-inet.org



Stéphane PRUNIER

stephane.prunier@administrateur-inet.org

VILLE DE NANTERRE



**CONSTRUIRE
UNE MÉTHODOLOGIE
D'ÉVALUATION DE
LA POLITIQUE DE LUTTE
CONTRE LES INCIVILITÉS**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Anne DELACQUIS**

Directrice générale des services

LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITÉS, UN DISPOSITIF ATYPIQUE QUI TRADUIT UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE

Commune la plus peuplée des Hauts-de-Seine avec près de 95 000 habitants, Nanterre est aujourd’hui confrontée à un enjeu de dégradation de la qualité de vie résultant notamment d’une augmentation des incivilités définies comme des désordres sur l’espace public (stationnements anarchiques, bacs poubelles sur la voirie, dépôts sauvages d’ordures, voitures ventouses, bruits intempestifs, etc.). L’amélioration du cadre de vie semble aujourd’hui un élément de préoccupation majeur des Nanterriens, exprimé notamment à l’occasion des Assises pour la ville en 2016.

La prise en compte de cette question par la municipalité s’est traduite par la mise en place d’un dispositif de lutte contre les incivilités, porté par une volonté politique forte. Au sein de la nouvelle Direction de la Prévention, de la Tranquillité Publique et de la Lutte contre les Incivilités (DPTLI), la création d’une brigade de lutte contre les incivilités, composée d’agents de surveillance de la voie publique dont l’assermentation a été élargie et de 7 agents de la filière Police municipale, a constitué un axe prioritaire de l’année 2017. Par ailleurs, le dispositif de médiation de nuit a été étendu et un système de vidéo-protection a été déployé.

La politique de lutte contre les incivilités à Nanterre est encore en phase de structuration, les recrutements de policiers municipaux étant en cours. Par ailleurs, il s'agit pour la commune de créer un cadre permettant de coordonner la diversité des acteurs intervenant dans la lutte contre les incivilités, pour construire des solutions efficaces, cohérentes et durables aux désordres constatés sur le territoire.

Dans ce contexte, le premier volet de la mission a consisté à accompagner la commune en formulant des préconisations sur l'organisation des services, prenant en compte la montée en charge progressive des effectifs de la brigade de lutte contre les incivilités.

Dans un contexte de fort débat politique autour de la constitution d'une police municipale, le Maire s'est engagé devant le Conseil municipal à procéder à l'évaluation de ce nouveau dispositif de lutte contre les incivilités, un an après sa mise en œuvre effective.

Le second volet de la mission a porté sur la conception du cadre d'évaluation. L'évaluation apportant une analyse de la pertinence (adéquation entre les objectifs de l'intervention et les besoins du territoire), de l'efficacité (adéquation entre les réalisations, les résultats et les effets constatés) et de l'efficience (adéquation entre les résultats et les moyens mobilisés) de l'action menée par la collectivité, une méthodologie et des outils ont été proposés permettant aux élus d'objectiver leurs débats et d'ajuster la politique.

Les deux volets de cette mission sont fortement complémentaires : une organisation des acteurs de la politique publique et un suivi de leur activité facilitent la démarche d'évaluation.

CERNER LES ENJEUX DE LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITÉS POUR PROPOSER UNE MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION ADAPTÉE

Rencontrer les parties prenantes pour valider les objectifs et établir un diagnostic

Cerner la commande, les enjeux, les interactions, l'organisation et le fonctionnement de la politique de lutte contre les incivilités passe par la rencontre d'un large panel d'acteurs et d'interlocuteurs. Des entretiens de plusieurs niveaux (stratégiques, techniques, avec des partenaires extérieurs), ainsi que des visites de terrain ont servi de base pour établir un diagnostic, nourri également par la participation à la vie de la collectivité.

Ce diagnostic a permis de :

- préciser les éléments de contexte ;
- affiner les objectifs de la politique publique ;
- cerner le fonctionnement interne de la collectivité ;
- formaliser une cartographie des acteurs impliqués et de leurs interactions ;
- caractériser le circuit de signalement, d'information et de traitement ;
- reformuler les attentes vis-à-vis du projet et de l'évaluation.

Formuler des propositions d'évolution pour ajuster le dispositif en cours de structuration

Le projet collectif a coïncidé avec la mise en place de la brigade de lutte contre les incivilités et la mise en ligne pour les usagers d'un télé-service de signalement des incivilités. Au-delà d'un état des lieux, la collectivité était en attente de suggestions et propositions d'évolution du dispositif. Les préconisations concernaient les objectifs et le périmètre de la politique de lutte contre les incivilités, les acteurs et la gouvernance, ainsi que les outils.

Elaborer une méthodologie, des indicateurs et des outils d'évaluation en concertation avec les acteurs

Deux principes ont guidé la définition de la méthodologie d'évaluation :

- **Partir de l'existant** : l'identification des indicateurs pertinents s'est appuyée sur les données et pratiques existantes, dont le maniement était déjà intégré dans les habitudes de travail des services. De la même manière, les propositions sur le volet qualitatif de l'évaluation reposaient sur des instances et dispositifs déjà en place ou expérimentés par la collectivité.
- **Associer les acteurs à la construction de l'évaluation** : l'objectif étant de construire un cadre d'évaluation adopté par les services et de tester la pertinence et la faisabilité des propositions, 2 ateliers ont été organisés, l'un sur le versant quantitatif et l'autre sur le versant qualitatif de l'évaluation. Ils ont permis d'ajuster la méthodologie mais aussi de fédérer et d'intégrer dans la démarche des agents de directions différentes.

Accompagner les agents dans la mise en œuvre de l'évaluation et la prise en main des outils

Après validation, le circuit d'évaluation, les indicateurs, les outils ont été présentés aux agents à l'occasion de restitutions et au travers d'un guide pratique de l'évaluation. Des sessions de formation individuelles ont été organisées pour faciliter la prise en main de l'outil de collecte et d'analyse des données.

UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION PARTAGÉE PAR TOUS, PRAGMATIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Le cadre de l'évaluation : prendre en compte l'ensemble des points de vue en croisant approche quantitative et qualitative

Pierres angulaires du dispositif d'évaluation, les indicateurs jouent sur trois registres :

- ➔ mesurer l'activité des services participant à la politique publique (indicateurs d'activité) ;
- ➔ apprécier ses effets sur les incivilités (indicateurs d'impact) ;
- ➔ prendre en compte les moyens mobilisés (indicateurs de ressources humaines et financières).

Les deux premiers types d'indicateurs renseignent sur l'efficacité du dispositif. La prise en compte des ressources introduit l'idée d'efficience.

Le choix des indicateurs est important pour garantir la pertinence, la clarté et la simplicité de l'évaluation. Les acteurs participant à la politique publique produisent des données nombreuses qui nécessitent de sélectionner les plus pertinentes : interventions des services techniques pour supprimer les désordres sur l'espace public, activité de verbalisation, actions de prévention impliquant les médiateurs et les missions de quartier, etc. La thématique des incivilités étant étroitement liée à celle du cadre de vie, une déclinaison par quartier des indicateurs apporte une plus-value. Cette analyse plus fine est un préalable pour construire des stratégies de résorption des incivilités adaptées à chaque quartier.

La participation des habitants complète l'approche quantitative en apportant un regard sur l'adéquation entre la politique de lutte contre les incivilités et les besoins des habitants. Elle renforce la légitimité de l'évaluation.

Les modalités d'association des habitants, multiples, se regroupent en deux approches qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre :

- ➔ **L'évaluation-opinion** (sondages, questionnaires, référendum local) offre une vision assez proche de la réalité si l'échantillon interrogé est représentatif, mais elle requiert des moyens importants.
- ➔ **L'évaluation-participation** (réunions publiques, marches exploratoires, conseils de quartier), qui implique davantage la population pour co-construire des propositions. Cette option a été privilégiée. Sa temporalité et les structures déjà existantes de concertation dans les quartiers s'y prêtaient mieux.

La temporalité de l'évaluation : un suivi pour accompagner le déploiement de la politique contre les incivilités

Les évaluations peuvent être réalisées à différents moments : *ex ante* pour concevoir le dispositif, *in itinere* pour accompagner le déploiement d'une organisation et *ex post* pour porter un regard sur ce qui a été fait.

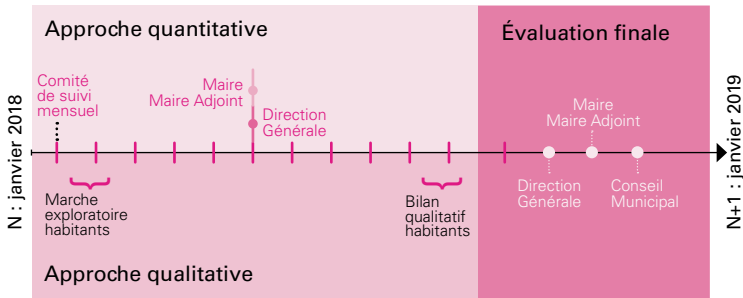
La commande du Maire était de présenter les résultats de l'évaluation au conseil municipal un an après le démarrage de la politique de lutte contre les incivilités.

Plutôt que de se concentrer exclusivement sur cette évaluation finale, a été proposé de préparer cette échéance par un suivi évaluatif régulier, tous les mois, par les services, complété par une participation des habitants.

Dès lors, l'évaluation accompagne la montée en charge de la politique de lutte contre les incivilités : coordination des services municipaux au sein d'un comité de suivi (propreté urbaine, gestion des déchets, tranquillité publique, missions de quartier), test de la plateforme de déclaration des incivilités pour les usagers, recrutement des agents de la brigade . Cette formule *in itinere*

est un outil de pilotage de la politique publique pour l'ajuster en fonction de conclusions intermédiaires présentées au Maire et au Maire-adjoint après 6 mois d'évaluation.

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION : ÉTAPES ET APPROCHES



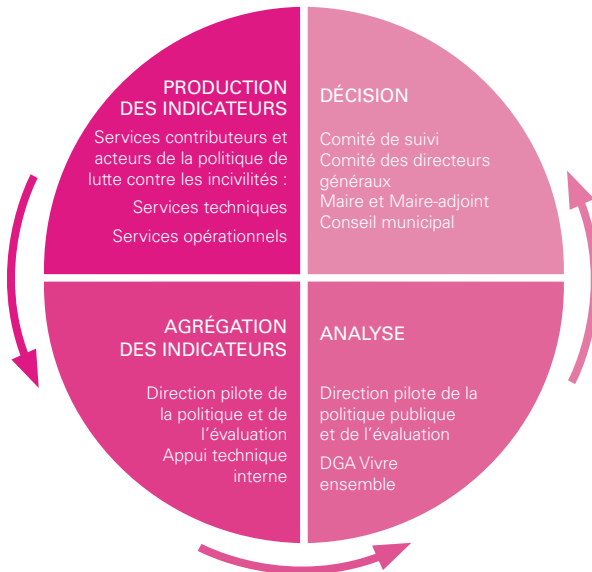
Le processus de l'évaluation : un circuit à organiser et outiller

Au-delà du cadre de l'évaluation, il faut penser un processus d'évaluation fluide de façon à l'intégrer dans le quotidien des activités des services opérationnels.

Le circuit d'évaluation a été conçu en fonction de l'organisation et des contraintes de fonctionnement des différents services contributeurs (profils, charge de travail, ressources disponibles). En particulier, l'outil partagé de saisie des données simplifiera le travail de collecte et d'agrégation des indicateurs émanant de différents services. Ces indicateurs y sont également retraités automatiquement dans des tableaux de bord pour faciliter l'étape d'analyse.

Cette dernière se fait chaque mois en comité de suivi pour constater les évolutions, avant une analyse plus stratégique en comité des directeurs généraux, puis avec le Maire et le Maire-adjoint.

CIRCUIT DE L'ÉVALUATION



LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE POUR LANCER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DANS UNE COLLECTIVITÉ

La méthodologie élaborée avec les services de la ville de Nanterre met en exergue plusieurs facteurs à réunir pour mener l'évaluation d'une politique publique :

Poser les bases de l'évaluation : un préalable indispensable

- ➔ L'évaluation doit amener la collectivité à s'interroger en amont sur les questions auxquelles elle souhaite répondre. La feuille de route doit être claire, y compris sur l'utilisation qui sera faite des conclusions de l'évaluation.
- ➔ L'évaluation doit d'abord s'ancrer sur une définition claire des objectifs stratégiques, à partir desquels elle pourra se décliner.

- Pour être la plus fiable possible, elle doit croiser les points de vue des acteurs de la politique publique (dont les usagers), mêler approche quantitative et qualitative et recouper des indicateurs de ressources, tant humaines que financières.
- Les services qui participent à l'évaluation gagneront à être impliqués dès le départ dans la définition du cadre et des indicateurs. Ce sont en effet ces services qui connaissent le mieux l'activité ou la politique publique à évaluer et qui seront amenés à renseigner les indicateurs.

Animer et organiser le processus d'évaluation

- Le pilotage et l'animation de l'évaluation sont des pivots pour en assurer le succès, d'autant plus sur des politiques publiques transversales. Un chef de projet doit être identifié pour faire les relances, remonter les données, procéder aux vérifications de cohérence et assurer l'analyse des indicateurs. Le chef de projet doit aussi animer pour mobiliser les contributeurs tout au long du processus d'évaluation et rappeler l'apport de cette démarche pour la collectivité.
- Les outils de suivi et les tableaux de bord doivent être en adéquation avec les objectifs assignés à l'évaluation et s'appuyer au maximum sur les pratiques existantes qui constituent une base de travail précieuse.
- Au-delà des indicateurs, l'analyse et la contextualisation sont primordiales pour donner du sens à des données chiffrées brutes.

Accompagner le changement

- La mise en place de l'évaluation doit être appréhendée comme une conduite du changement qui, à ce titre, mérite un accompagnement, auprès des services et agents qui devront intégrer cette nouvelle dimension dans leurs missions. Il est nécessaire également de mesurer s'ils doivent être formés aux méthodes d'évaluation ou aux outils.

- Dans les collectivités où la pratique de l'évaluation n'est pas systématisée et qu'elle porte dans un premier temps sur une politique publique ou une direction, il est utile de présenter la démarche à l'ensemble de l'administration de façon à partager la culture de l'évaluation.



Léonor CORTES

leonor.cortes@administrateur-inet.org



Vincent GALIBERT

vincent.galibert@administrateur-inet.org



Arthur MARSEILLE

arthur.marseille@administrateur-inet.org



Olivier MEROT

olivier.merot@administrateur-inet.org



Pierre André VAQUIN

pierreandre.vaquin@administrateur-inet.org

VILLE D'AUBERVILLIERS



**POUR UNE APPROCHE
GLOBALE DU TEMPS
DE TRAVAIL :
ÉQUITÉ, TRANSPARENCE,
EFFICIENCE**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Sophie FREIRE

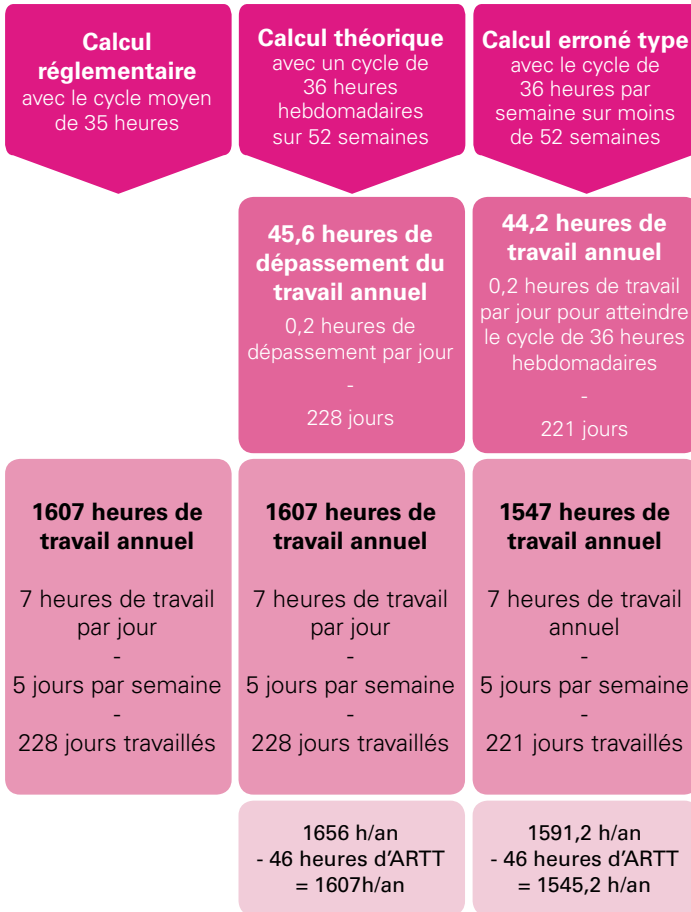
Directrice générale adjointe aux ressources

Aborder la question du temps de travail du seul point de vue des horaires, c'est courir à l'échec. En effet, au-delà de la durée, ce sujet implique de traiter également les questions d'organisation et de conditions du travail. L'étude du cas de la ville d'Aubervilliers a permis de confirmer l'intérêt d'une approche globale.

La commande

Dans le cadre d'une réflexion engagée par la collectivité sur les conditions de travail et à la suite d'un rapport de la Chambre régionale des comptes de décembre 2016, la direction générale a souhaité pouvoir disposer d'un diagnostic approfondi, d'une analyse juridique ainsi que de propositions d'actions afin de définir des orientations politiques.

Le cadre légal s'établit à 1 607 heures annuelles pouvant s'organiser en différents cycles de travail (hebdomadaires, saisonniers ou annuels). Au-delà des 1607 heures annuelles, la loi prévoit des modes de compensation sous forme de journées de réduction du temps de travail (RTT). Cette durée peut être réduite sur décision expresse de l'organe délibérant de la collectivité pour tenir compte de « sujétions liées à la nature des missions et à la définition des cycles qui en résultent ».



En 2016 dans son rapport général annuel, la Cour des comptes n'identifie que 20 % des collectivités appliquant le temps réglementaire de 1607 heures annuelles de travail. En effet, nombre d'entre elles cumulent encore des jours de congés extra-légaux et des RTT. En la matière, la jurisprudence démontre que l'insuffisante précision, formalisation et harmonisation des accords exposent les collectivités et leurs dirigeants à des risques politiques, administratifs et judiciaires.

Pour répondre à ces risques et enjeux, et afin d'optimiser l'organisation de ses services, la ville a donc décidé de se saisir de ce sujet. Cela permet d'apporter une réponse aux observations de la Chambre régionale des comptes ainsi que des éléments dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat. De nombreux objectifs ont ainsi été identifiés sans qu'une hiérarchisation claire des objectifs ne soit établie :

- garantir l'équité dans les conditions de travail des agents ;
- mettre en place un cadre juridique sécurisé et plus transparent ;
- améliorer l'efficacité du service public pour répondre aux besoins croissants de la population à moyens constants ;
- répondre au devoir d'exemplarité des services publics locaux.

L'enjeu était donc d'apporter une réponse conciliant ces différentes approches tout en fournissant à l'exécutif des éléments d'aide à la décision pour adopter une position claire sur le sujet.

La réalisation

La méthode déployée s'est attachée à prendre en compte les spécificités du contexte albertvillarien.

Les trois grandes étapes du travail :

→ 1. **La réalisation d'un diagnostic sur cinq métiers** de la collectivité à l'organisation du travail atypique et constituant potentiellement des points de blocage. Ce travail a été l'occasion de dégager les points saillants et caractéristiques en termes d'organisation du temps de travail, d'objectiver une réalité et de partager des constats.

→ 2. **Un travail de recherche et d'analyse sur le cadre juridique** ainsi qu'un état de l'art sur la question du temps de travail. Ces travaux ont fait émerger les points d'amélioration notables tant sur le plan du respect du droit, que sur celui de l'organisation des services et des conditions de travail des agents. Mettre en regard un diagnostic factuel et un rappel du cadre juridique peut faciliter l'émergence de positions consensuelles.

→ 3. Un effort de pédagogie largement partagé au sein d'une collectivité (élus, directions, agents, organisations syndicales) en impliquant le maximum d'agents et d'élus afin d'asseoir le processus sur des constats et des attentes communs.

La synthèse du diagnostic, de l'analyse juridique et des échanges a conduit à l'établissement de préconisations sous la forme d'une boîte à outils rassemblant différents leviers. La définition d'un objectif politique de refonte du temps de travail pourra être défini à partir d'options relevant de trois axes complémentaires.

Tableau de synthèse des décisions nécessaires à la définition d'un objectif politique global

AXE 1 : DÉFINIR UN NOUVEAU CADRE JURIDIQUE POUR PLUS DE TRANSPARENCE
Décision n°1 : Définir un objectif de temps de travail annuel
Maintenir le statu quo - Passer aux 1607 heures - Mener une évolution différenciée
Décision n°2 : Définir les leviers juridiques à actionner en fonction de l'objectif cible
Augmenter le temps de travail hebdomadaire – Adapter les RTT aux cycles de travail – Suppression des congés extra-légaux
Décision n°3 : Engager la rédaction d'une charte permettant davantage de transparence pour une évolution future
Décision n°4 : Faire adopter un règlement intérieur général prévoyant la possibilité d'élaborer des règlements particuliers

AXE 2 : HARMONISER POUR PLUS D'EQUITE ENTRE LES AGENTS
Décision n°5 : Engager une réflexion sur les sujétions particulières et les conditions de travail
Elaborer un plan de prévention des risques et de l'absentéisme – Identifier les sujétions partagées – Harmoniser la prise en compte des sujétions
Décision n°6 : Ouvrir le chantier du RIFSEEP
Harmoniser les modalités de prise et de rémunération des heures supplé- mentaires – Prise en compte des sujétions particulières dans le cadre du RIFSEEP
Décision n°7 : Etudier différentes contreparties envisageables
Indemnités repas – Participation employeur mutuelle
AXE 3 : ADAPTER LES ORGANISATIONS AUX BESOINS DE SERVICE PUBLIC POUR PLUS D'EFFICIENCE
Décision n°8 : Adapter les cycles de travail aux besoins du service public en visant un contrôle ou une diminution des heures supplémentaires
Décision n°9 : Mutualiser, externaliser : réfléchir aux modalités alternatives de mise en œuvre de certaines politiques publiques
Décision n°10 : Engager un plan de formation global de l'encadrement intermédiaire
Formations individuelles et collectives – Améliorer le contrôle managérial – Former l'encadrement et le partage d'une culture managériale commune
Décision n°11 : Clarifier la répartition des compétences et des responsabilités entre DRH et services opérationnels

Quatre enseignements principaux résultent de cette mission :

- **Aborder un sujet clivant avec un regard différent pour faciliter la discussion en objectivant et partageant un diagnostic commun**

Réaliser une étude sur un sujet délicat tel que le temps de travail, est apparu comme une occasion intéressante de confronter les différents points de vue au sein d'une collectivité et de poser ainsi les bases d'un dialogue. Ce travail, notamment de pédagogie auprès des élus et de l'ensemble des niveaux hiérarchiques de la ville, a servi de catalyseur et favorisé une évolution des positions. Décaler le point de vue et apporter un regard extérieur ouvre des perspectives en objectivant une situation, fruit d'une histoire et de rapports de force.

- **Impliquer les agents dans la définition de leur temps de travail pour trouver des relais d'efficience**

Le recueil de la parole des agents sur le temps de travail a fait émerger des pistes d'améliorations réalistes et a contribué à impliquer les métiers concernés. La période d'immersion a été déterminante pour ancrer notre étude dans le contexte particulier de la collectivité. Le benchmark a mis en lumière des bonnes pratiques en termes d'implication des agents.

- **S'assurer d'un portage administratif et politique fort pour garantir la réussite d'une démarche**

Plusieurs contraintes administratives et politiques ont été identifiées. Elles freinent la mise en œuvre d'une réforme dans un contexte où le calendrier (élections professionnelles en décembre 2018 et élections municipales en 2020) n'est pas optimal. Les jalons de réflexions ont été en partie posés mais le chantier de remise à plat du temps de travail des agents nécessite un engagement fort, politiquement et administrativement et une intégration dans les missions de la nouvelle DRH.

Ce portage politique vise à :

- fixer un objectif d'arrivée sur la question du temps et de l'organisation du travail ;
- trancher sur des situations individuelles constituant des points d'achoppement dans la mise en place d'un cadre plus équitable et transparent ;
- déterminer les contreparties envisageables.

→ **Maîtriser les éléments et le rythme d'une communication de l'autorité territoriale sur un sujet touchant aux conditions de travail**

En effet, le fait de lancer le processus de réflexion a créé des inquiétudes et des attentes fortes chez les agents qui, ne pouvaient encore disposer de réponses détaillées sur l'évolution de leur temps de travail. Il paraît dès lors important pour la collectivité d'afficher d'emblée les premières orientations retenues.

Le transfert

Les conditions de réussite de la conduite d'une démarche de révision du temps travaillé et de refonte des conditions de travail s'ancrent autour de préalables identifiés dans le cadre de la présente étude :

- **le choix d'un calendrier politique opportun**, de préférence en début de mandat - d'autant que le chantier demande une progression étape par étape et un suivi adapté ;
- **un portage politique et administratif fort**, afin de ne pas réduire la question au seul aspect ressources, mais de l'inscrire dans sa triple dimension ;
- **l'ouverture de la négociation à d'autres thématiques** comme l'absentéisme, les conditions d'avancement, l'amélioration des conditions de travail (salle de repos, prise en compte des risques psycho-sociaux), la révision de la participation employeur à la prévoyance.

- **L'élaboration d'une stratégie de communication**, en interne par l'implication des agents et une transparence des décisions, et externe, avec une campagne médiatique autour de l'exemplarité de la démarche.

IDENTIFICATION DES CONDITIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

- Définition claire des modalités de discussion avec les organisations syndicales.
- Elaboration d'un calendrier susceptible d'être mené sur plusieurs mandatures. Il s'agit notamment de ne pas cliver ou geler la discussion autour de l'objectif des 1607 heures mais de viser un premier palier alternatif en obtenant des concessions. Les risques de clivage sont d'autant plus avérés dans le cadre d'un portage politique peu affirmé et d'une situation de départ éloignée du seuil légal.
- Engagement d'une négociation ouverte, où les organisations syndicales peuvent faire valoir des contreparties.



Déborah CRISTEL-DELESSE
deborah.cristeldelesse@administrateur-inet.org



Paul RIFFAUD
paul.riffaud@administrateur-inet.org



Victoria SILVESTRE
victoria.silvestre@administrateur-inet.org



Boris SOLODKI
boris.solodki@administrateur-inet.org

RÉGION PAYS DE LA LOIRE



**LA PROSPECTIVE MÉTIERS :
UNE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES
SOUPLE POUR UN SERVICE
PUBLIC 4.0**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Vincent LECOMTE

Directeur des ressources humaines

EN FINIR AVEC UNE GESTION PROCÉDURIÈRE DES RESSOURCES HUMAINES

Une démarche qui s'inscrit dans un constat d'échec de la gestion prévisionnelle classique

Traversées par des évolutions sociales, technologiques et institutionnelles, les collectivités doivent en permanence s'adapter. Les besoins des usagers évoluent constamment, ce qui impose à celles-ci d'inventer dès aujourd'hui le service public de demain. Dans ce contexte de transformation, des métiers disparaissent tandis que de nouveaux émergent. Les nouvelles attentes en matière de conciliation entre vie privée et vie professionnelle modifient également le rapport au travail des agents tout en influant sur les conditions d'exercice de la fonction managériale. Au sein d'organisations rigides, ces mutations suscitent de fortes interrogations, si ce n'est des tensions.

C'est dans ce contexte que le conseil régional des Pays-de-la-Loire amorce aujourd'hui une phase importante de transformation. Deux années après la reprise de la compétence transport, il est contraint de poursuivre son rapprochement avec l'utilisateur. Il fait également face à un enjeu démographique fort puisqu'un tiers des effectifs doit partir à la retraite à l'horizon 2030. Ce mouvement interroge les agents et bouleverse l'identité de la collectivité, par ailleurs travaillée par des enjeux proprement internes.

La rédaction d'un nouveau projet managérial axé sur une exigence de responsabilisation et l'adoption d'un plan ambitieux de transformation numérique interne sont au centre de ces questionnements.

La Direction des ressources humaines a adopté une feuille de route dont découle une volonté de repositionnement. Il s'agit ainsi d'assumer la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines, en appréhendant des enjeux de long terme ou en adoptant une lecture plus systémique du parcours de l'agent et des besoins des directions.

L'étude part du constat que les approches traditionnelles de gestion prévisionnelle ont atteint leurs limites. Trop descendantes et peu transparentes, elles ne parviennent pas à appréhender l'évolution des métiers et s'appuient trop peu sur les outils numériques RH.

Ainsi, la prospective métiers permet de répondre à ces difficultés. Elle s'inscrit dans la démarche « Horizon métiers 2030 » initiée par le conseil régional.

Un objectif de modernisation par le développement d'une prospective métiers

L'enjeu est de construire une gestion prévisionnelle adaptée à chaque agent, qui se décline en trois objectifs :

→ **prévenir les risques professionnels**, donc contribuer à la qualité de vie au travail, en anticipant les changements et en cultivant les capacités d'adaptation, d'amélioration continue et d'organisation apprenante.

La prospective permet de lutter contre le burn-out et le bore-out, causés par l'inadéquation entre travail et compétences ;

→ **accompagner l'adaptation du service public**, en anticipant l'évolution des technologies et en décelant les mutations des emplois.

Cela permet de favoriser l'appréhension des changements pour assurer la qualité du service public rendu ;

- faciliter l'accomplissement des parcours professionnels, en permettant aux agents de définir leur projet professionnel en accord avec les besoins de la collectivité.

Chaque agent est accompagné individuellement dans la réussite de ce projet par des formations et des mobilités proposées en réponse à l'évolution des métiers.

Dans cette optique, l'objectif de la mission était de livrer une méthode qui permette de relier vision prospective et gestion prévisionnelle, et qui s'insère dans le projet managérial et les missions RH de la collectivité. Pour y répondre, la mission a élaboré une méthode innovante et facile à mettre en œuvre.

ANTICIPER LES CHANGEMENTS POUR ENRICHIR LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Prospective bien ordonnée commence par soi-même

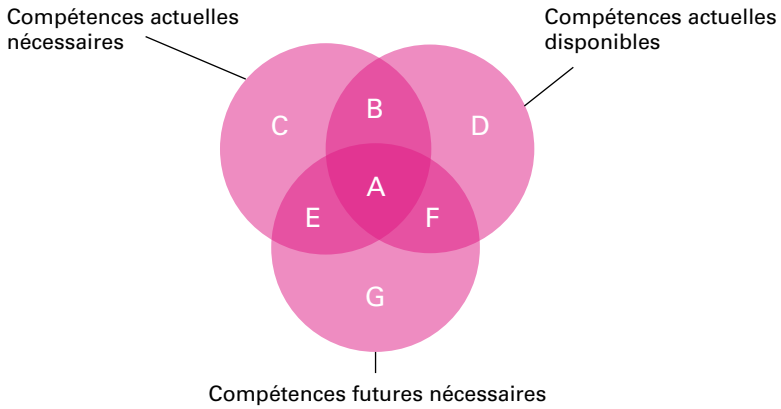
Pour mettre en œuvre une méthode de prospective, il importe d'abord de s'en imprégner et d'en tester les outils.

Recherche documentaire et analyse comparée des méthodes

La mise en place d'une démarche de prospective métiers est peu développée dans les collectivités. Il s'est donc agi, dans un premier temps, de mener une recherche documentaire sur les expériences existantes et la méthode de prospective métiers. Deux démarches ont plus précisément été étudiées, l'une dans la fonction publique hospitalière et l'autre dans l'armée de l'air sur le métier de pilote de chasse. L'étude de ces deux expériences associées à celle de travaux de chercheurs, notamment Régine Monti, a permis de repérer les éléments essentiels de la prospective : la co-construction de futurs possibles, ainsi que leur déclinaison en outils de gestion prévisionnelle et en évolution de compétences. En parallèle et faute d'expérience similaire dans les collectivités semblables à la

région Pays de la Loire, un benchmark des méthodes de gestion prévisionnelle dans les régions Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté a été mené afin d'identifier les enjeux actuels.

Proposition de représentation graphique du management des compétences



Compétences disponibles actuellement, nécessaires immédiatement et dans le futur	A	Il faut s'efforcer de conserver ces compétences, par une politique d'accompagnement
Compétences disponibles et nécessaires actuellement, inutiles dans le futur	B	Il faut adapter ses recrutements et accompagner les agents vers d'autres métiers
Compétences actuellement nécessaires et manquantes, inutiles pour le futur	C	Il faut se pouvoir temporairement de ces compétences (externalisation ou embauche de contractuels)
Compétences actuellement disponibles, inutiles dans le présent et dans le futur	D	Rien à faire Il faut acquérir dès maintenant ces compétences, par la formation et le recrutement
Compétences nécessaires actuellement et dans le futur mais manquantes	E	Il faut acquérir dès maintenant ces compétences, par la formation et le recrutement
Compétences nécessaires actuellement et dans le futur mais manquantes	F	Il faut mener une politique pour repérer les talents et les accompagner vers de nouvelles fonctions
Nouvelles compétences futures nécessaires, non disponibles actuellement	G	Il faut rechercher ces nouvelles compétences par formation et recrutement

Construction d'un premier référentiel prospectif

Les expériences étudiées ont montré qu'une étape essentielle de la démarche est la constitution d'une base d'information, ou référentiel prospectif. En plus d'une recherche documentaire, venue nourrir la réflexion sur l'évolution des métiers de demain, ce référentiel se compose aussi et pour une large part d'entretiens menés avec des agents de la collectivité et des experts. Ils ont pour objectif d'interroger les acteurs sur l'évolution de leur domaine d'activité, passée, actuelle et future.

Enfin, un questionnaire visant à demander aux personnes interrogées de se prononcer sur la réalisation d'affirmations à horizon 2030/2040 a été envoyé aux différentes directions ainsi qu'à des personnes extérieures à la collectivité. Ce questionnaire, sur le modèle de l'« abaque de Régnier », a pour objectif de placer les acteurs en situation d'anticipation, mais aussi de participer à la constitution du référentiel prospectif.

Conduite d'ateliers tests

La prospective recommande l'organisation d'ateliers participatifs pour élaborer des scénarios à l'aide du référentiel prospectif. Des ateliers tests ont pu être conduits en s'inspirant de techniques d'animation innovantes.

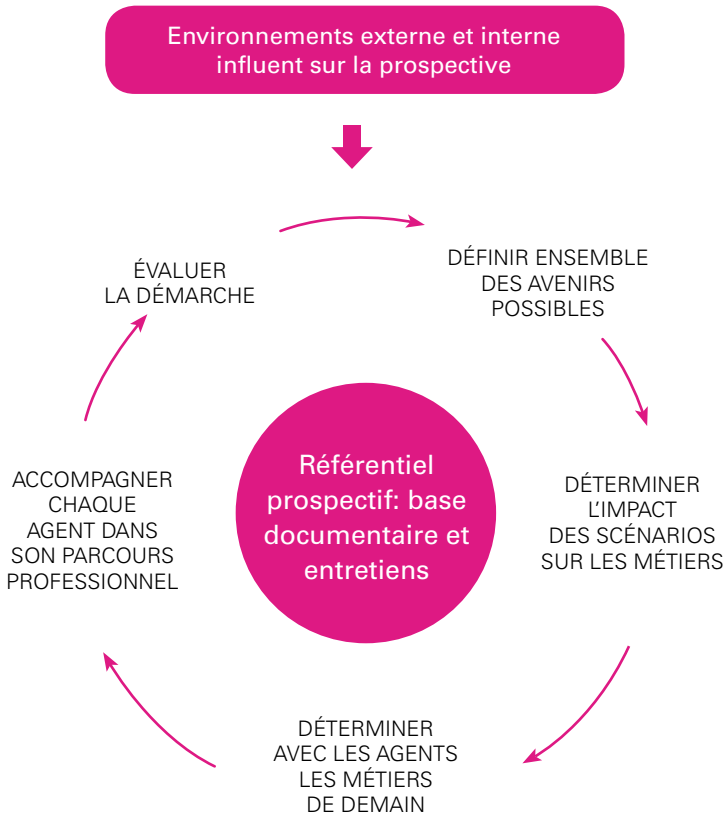
La construction des scénarios



Une démarche originale pour transformer une réflexion prospective en trajectoires professionnelles

La méthode s'organise sur un cycle de quatre ans alternant des années consacrées aux réflexions prospectives et d'autres à ses répercussions sur la gestion prévisionnelle. Elle s'articule en cinq grandes étapes.

Les cinq étapes de la démarche



1. Définir collectivement quatre scénarios prospectifs, dans le cadre d'ateliers participatifs, pour s'appuyer sur l'intelligence collective des agents issus de tous les niveaux hiérarchiques. Deux groupes de seize agents participent à cette étape.

Afin de la préparer, outre le référentiel prospectif, la collectivité peut s'appuyer sur un « Conseil d'inspiration », composé de personnalités qualifiées représentant les mondes de la recherche, des entreprises ou de la société civile. A travers l'organisation de tables rondes et de débats, il permet une amélioration des scénarios proposés.

2. Ces scénarios permettent ensuite de repérer les métiers les plus susceptibles d'évoluer dans les prochaines décennies.

Traduction de la démarche prospective en gestion prévisionnelle



Elle s'appuie pour cela sur le référentiel des compétences. Pour répondre aux objectifs de la prospective métiers, les compétences doivent être clairement identifiées, génériques et objectivables.

Elles sont utilisées lors des entretiens annuels d'évaluation, des recrutements, des recherches de formations, dans le cadre d'un management des compétences. Elles viennent ainsi faciliter les mobilités professionnelles.

Exemples de compétences proposées dans le référentiel livré par la mission

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Nouvelle compétence individuelle				
Analyser une information, un document, une réglementation	Extraire, comprendre et reformuler une information demandée	Croiser des informations, extraire les éléments les plus pertinents, produire une synthèse	Restituer une information dans un cadre problématisé	Formuler des propositions en s'appuyant sur plusieurs sources d'information
Animer un réseau	Organiser la tenue régulière de réunions, recueillir et analyser des informations	Communiquer et valoriser les actions du réseau	Identifier les interlocuteurs pertinents, définir une taille de réseau adéquate, programmer et alimenter les actions/ réflexions du réseau	Définir et mettre en oeuvre une stratégie de réseau axée sur la transversalité et l'autonomie
Animer une réunion	Dispenser une information transcrite sur un support projeté / distribué dans le cadre d'un ODU défini	Dispenser une information à une échelle plus large dans un cadre d'interaction descendant	Susciter l'expression des participants et la co-construction grâce à des techniques d'animation innovantes	Former à l'animation de réunions
Anticiper	Comprendre les différentes étapes d'un projet / d'un processus et déterminer les éléments d'incertitude/les risques susceptibles d'en fragiliser l'aboutissement	Apporter une réponse de premier niveau pour limiter les risques anticipés ou maîtriser les incertitudes identifiées (diffusion d'informations, par exemple)	Probabiliser les incertitudes/ les risques liés à un projet, sensibiliser les équipes en fonction des éléments identifiés	Formuler des propositions pour garantir l'atteinte des objectifs fixés (adaptabilité des ressources)
Appliquer le droit de l'Union européenne	Connaître les principes du droit de l'Union européenne	Vérifier la conformité des actes administratifs aux droits de l'Union européenne	Assurer une veille active sur les évolutions du droit de l'Union européenne	Faire des propositions pour permettre l'amélioration du droit de l'Union Européenne

3. Les contours et les compétences futurs des métiers les plus sensibles aux scénarios sont déterminés avec les agents concernés, dans le cadre de réseaux.

Les réseaux métiers



En s'appuyant sur des méthodes inspirées du design, les prototypes des métiers de demain sont créés puis exposés pour être largement partagés au sein de la collectivité. Il en ressort une mise à jour des référentiels des compétences et des métiers.

4. Ce travail aide les managers et les agents, notamment dans le cadre des entretiens individuels, à anticiper les changements et construire des itinéraires professionnels adaptés aux souhaits de l'agent et aux besoins de la collectivité. L'offre de formation permet d'accompagner ce projet.
5. L'évaluation de la démarche se construit dans une optique d'amélioration continue. Elle s'appuie sur une dimension qualitative, avec la prise en compte du ressenti des agents et du Conseil d'inspiration via des questionnaires. Elle revêt également une dimension quantitative grâce à des indicateurs produits par le SIRH.

PARTICIPATION, PORTAGE ET PARTAGE : LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Cette démarche peut être une véritable opportunité de moderniser la gestion prévisionnelle si certaines conditions sont réunies.

Sa condition essentielle de réussite est son caractère inclusif. Pour générer l'adhésion indispensable à l'appropriation de la prospective métiers, elle doit être co-construite. Or, comme le cycle proposé est de quatre ans, et se répète, l'enjeu est d'entretenir cette adhésion et de prévenir un essoufflement de la démarche. L'organisation d'ateliers participatifs tous les ans avec des agents différents et représentatifs de la collectivité constitue une première réponse à ce point de vigilance. Un autre vecteur d'appropriation est le déploiement d'outils de communication et le partage de l'information.

La réussite de la démarche repose également sur son portage à un haut niveau stratégique associé à un pilotage adapté.

UNE MÉTHODE SIMPLE ET APPLICABLE PAR TOUTES LES COLLECTIVITÉS

La démarche mobilise des ressources assez limitées et s'appuie essentiellement sur l'intelligence collective des agents. Elle peut être déployée sans difficulté, dans toutes les collectivités, quelles que soient leur taille. Un **guide pratique** a été élaboré par la mission à cette fin.

La prospective métiers proposée est aussi l'occasion de s'interroger collectivement sur l'avenir et la raison d'être des collectivités locales. C'est une méthode de transformation des organisations autant qu'une façon originale et efficace de gérer les ressources humaines. La forte implication des agents constitue un levier essentiel de construction d'une culture partagée d'amélioration continue du service public.

Les élèves administrateurs territoriaux

PROMOTION NINA SIMONE

AITOUT Claire
BEDESSEM-PORTE Louis
BICAÏS Cécile
BOBET Guillaume
BRAVO GALA Emmanuelle
CHERON Thibaut
CORTES Leonor
CRISTEL - DELESSE Deborah
DESSEAUX Cécile
DJATAOU Noor-Yasmin
GALIBERT Vincent
GASPARD Axelle-Elisée
GODOT Cyril
GRANGEON Christian
GREVY Côme
LECAT Donatien
LECOINTE Anne-Sophie
MARIA Antony
MARSEILLE Arthur
MARTINEAU Claire
MENET Annabelle
MEROT Olivier
METAIS Caroline
MORGEAU Mélanie

NAOUR Enora
PAQUE Chloé
PASQUIER Aurélie
PELLIER Marie
PHILIPPOT Mathieu
PILETTE Alice
PINGUET Jean-Romain
PRUNIER Stéphane
RAMANADANE Sundar
RIFFAUD Paul
ROCHE Sylvain
ROCHON Stéphane
SADOUN Beryl
SALIBA Romy
SAUMIER Valentin
SCHMIDT Oriane
SILVESTRE Victoria
SOLODKI Boris
TRIPOZ-ENNEVER Arthur
VAQUIN Pierre André
WAQUET Lucile
WEBER Marion

UNE MISSION À RÉALISER ? MOBILISEZ LES COMPÉTENCES DES FUTURS ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX !

→ **Le stage d'observation, d'une durée de 4 semaines**

Appréhender, auprès d'un directeur général des services, les enjeux spécifiques de la collectivité, son organisation générale et le processus de décision.

Mieux connaître l'activité des services publics de proximité à la population : réponses apportées aux usagers, personnels en place et compétences requises, organisation, liens avec les services centraux, management des équipes de proximité.

→ **Le stage thématique, d'une durée de 6 semaines**

Réaliser une mission d'analyse d'une politique publique dans sa dimension partenariale ou d'une problématique liée au fonctionnement interne d'une collectivité.

→ **Les projets collectifs, d'une durée de 8 à 10 semaines**

Au sein d'une collectivité, prendre en charge collectivement une mission à caractère stratégique et prospectif comportant une dimension d'analyse et de diagnostic puis de construction de solutions opérationnelles pour le service public local.

Le projet collectif s'inscrit dans une perspective d'apprentissage de la conduite de projet, par groupe de 3-4 élèves.

N.B. : Les collectivités participent à la couverture des frais de réalisation des projets sur la base d'une somme forfaitaire de 4000 euros.

→ **Le stage d'ouverture, d'une durée de 4 semaines**

S'enrichir d'expériences complémentaires et s'ouvrir à d'autres structures, d'autres contextes.

→ **Le stage de professionnalisation, d'une durée de 11 à 14 semaines**

Réaliser une mission devant permettre d'acquérir une nouvelle expertise ou de nouveaux champs de compétence du niveau de responsabilité d'un administrateur en activité.

En savoir plus :

WWW.INET.CNFPT.FR

Rubrique *Recruter* > *Proposer un stage*

Contact : stages.inet@cnfpt.fr

GARDEZ LE FIL AVEC VOTRE INSTITUT ET LES ÉLÈVES :

- LETTRE MENSUELLE DE L'INET
- BLOG DES EAT

ET CONSULTEZ LEURS TRAVAUX ET PUBLICATIONS

WWW.INET.CNFPT.FR

Impression CNFPT

Juin 2018

Conception éditoriale : Patricia Bamba

Crédits photos : Pascal Bastien

Graphisme : Voituriez & Obringer (VO), Strasbourg

Habitat, tourisme, accueil des migrants, et sécurité... Avec un objectif partagé : la qualité du service rendu à l'utilisateur. Des démarches innovantes et participatives ont accompagné tant les thématiques de politiques publiques que celles des aspects organisationnels ou de ressources humaines.

Ce recueil vous invite à porter « Un autre regard sur les territoires ». Il témoigne de la manière dont les élèves administrateurs de la promotion Nina Simone se sont emparés des problématiques actuelles des collectivités.

COLLECTION **« UN AUTRE REGARD** **SUR LES TERRITOIRES »**

Le CNFPT et l'AATF continuent ainsi, dans le cadre de cette collection, à faire connaître la richesse et la diversité de l'action publique locale.