

Regards Croisés sur les Territoires 2020 - 2021

Élèves
de l'INET
PROMOTIONS
Abbé Pierre
Rachel Carson
Toni Morrison

The background is a solid black field. Overlaid on this are several large, organic, geometric shapes in various shades of green. These shapes include a large rounded rectangle in the bottom left, a large rounded rectangle in the bottom right, a large rounded rectangle in the middle left, a large rounded rectangle in the middle right, a large rounded rectangle in the top left, a large rounded rectangle in the top right, and a large rounded rectangle in the center. A prominent white diagonal band cuts across the composition from the top left towards the bottom right. The text "AVANT PROPOS" is printed in a bold, black, sans-serif font within the white band.

**AVANT
PROPOS**

La période des projets collectifs constitue une étape fondamentale dans la formation des élèves territoriaux de l'INET. Elle consolide les connaissances acquises, renforce la nécessité du collectif et permet l'expression de la diversité des parcours des différents cadres d'emplois pour répondre à une commande bien ancrée dans l'actualité des collectivités. C'est un temps fort pour les élèves territoriaux (administrateurs, conservateurs de bibliothèques, ingénieurs en chef) mais également pour les collectivités commanditaires.

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 des propositions de résolution. Il s'agit d'expériences 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, en cette année particulière, en prise directe avec les réalités des collectivités, leur avenir : impacts sur le climat, organisation du travail (télétravail), place de l'utilisateur, transition numérique, attractivité des territoires...

En effet, si ces études sont précieuses pour les commanditaires, les idées et propositions formulées par les élèves sont à prendre en compte par les décideurs locaux qui, confrontés à des problématiques proches, pourront y trouver des pistes de réflexion.

La qualité de tous ces travaux témoigne de la pertinence des démarches menées et du potentiel des élèves des trois promotions (Abbé Pierre, Toni Morrison et Rachel Carson).

Je vous en souhaite une bonne lecture.



FRANCK PÉRINET

Directeur de l'INET

Directeur général adjoint du CNFPT

SOMMAIRE

FÉVRIER 2021

Conception éditoriale

Patricia Bamba, INET

Crédits photos

Pascal Bastien

Graphisme

Cercle Studio

TRAVAILLER AUTREMENT

01	P. 8
Simplification, réactivité et proximité pour une relation usager repensée VILLE DE CRÉTEIL	
02	P. 12
Télétravail, management, gestion des espaces : pistes d'action pour une nouvelle organisation du travail RÉGION HAUTS-DE-FRANCE	
03	P.17
Harmoniser et optimiser l'organisation des temps de travail VILLE DE LYON	
04	P.22
Piloter la traduction de la prospective dans le fonctionnement des services VILLE ET MÉTROPOLE DE MONTPELLIER	
05	P.27
Charte des métiers de l'éducation : faire évoluer l'organisation du travail des agents des écoles VILLE DE TOULOUSE	
06	P.32
Accompagner la transition numérique : préfiguration d'une stratégie de digitalisation des services VILLE DE SAINT DENIS DE LA RÉUNION	
07	P.36
Élaboration d'une politique départementale de la jeunesse CONSEIL DÉPARTEMENTAL DES HAUTS-DE-SEINE	
08	P.42
Placer l'utilisateur au cœur des politiques des solidarités CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOIR-ET-CHER	
09	P.46
Concier les acteurs de la prévention et de la protection de l'enfance CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOT-ET-GARONNE	

GÉRER DIFFÉREMMENT

- 10** **P. 54**
De la mutualisation au pacte de gouvernance : repenser les relations aux communes dans un contexte de transitions
COMMUNAUTÉ URBAINE DE DUNKERQUE
- 11** **P. 59**
Le budget de Bordeaux Métropole au prisme de ses impacts sur le climat
BORDEAUX MÉTROPOLE
- 12** **P. 66**
La Nièvre d'après-demain : plan d'action en faveur de l'adaptation au changement climatique
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA NIÈVRE
- 13** **P. 71**
Bilan et perspectives de « Ardèche en transition », une démarche départementale de transition écologique et solidaire
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'ARDÈCHE

VALORISER LE TERRITOIRE

- 14** **P. 79**
Brest métropole, l'affirmation d'une destination touristique
BREST MÉTROPOLE
- 15** **P. 84**
Une stratégie foncière de revitalisation commerciale pour le centre-ville
VILLE DE CAEN
- 16** **P. 90**
Stratégie numérique départementale
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE MEURTHE-ET-MOSELLE
- 17** **P. 95**
Manger assez, manger bon, manger bien : quel rôle pour une collectivité en zone urbaine ?
VILLE DE MONTREUIL
- 18** **P. 100**
Proposition d'un bouquet de services de mobilité intégrés
EUROMÉTROPOLÉ DE STRASBOURG
- 19** **P. 105**
Emploi, insertion, formation : quels enjeux à l'échelle de l'EPT Grand Paris Grand Est ?
ÉTABLISSEMENT PUBLIC TERRITORIAL GRAND PARIS GRAND EST



**TRAVAILLER
AUTREMENT**

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

01

VILLE DE CRÉTEIL

**Simplification,
réactivité
et proximité
pour une relation
usager repensée**



LES AUTEURS



Sonia Derdiri

sonia.derdiri@administrateur-inet.org



Régis Desbonne

regis.desbonne@ingenieurchef-inet.org



Hector Raffaud

hector.raffaud@administrateur-inet.org



Pierre Morandini

pierre.morandini@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Fabien Séguineau

Directeur général des services



CONTEXTE

La Ville de Créteil porte depuis plusieurs années une démarche de simplification et d'amélioration continue de la relation qu'elle entretient avec ses usagers. Cela s'est traduit par une amélioration des conditions d'accueil physique avec la modernisation de l'accueil de l'Hôtel de Ville, la digitalisation progressive de services et démarches accessibles en ligne.

L'évolution des pratiques – notamment numériques – et des attentes des usagers a, par ailleurs, conduit la commune à engager une réflexion pour compléter l'organisation de la fonction accueil, à l'Hôtel de Ville comme dans les équipements de proximité, afin d'associer aux services proposés (actes d'état civil, prestations scolaires, aides sociales, etc.) une logique de conseils et d'accompagnements individualisés des habitants dans leurs démarches physiques ou numériques du quotidien.

Par ailleurs, la crise sanitaire et les périodes de confinement ont mis en exergue la nécessité de s'interroger sur les moyens de renforcer l'accessibilité et la qualité du service. Les habitudes et méthodes de travail de la collectivité ont été bouleversées, la conduisant à s'adapter et à envisager de mieux coordonner ses modalités d'accueil du public. Cela a pu mettre en lumière la diversité des politiques d'accueil entre les services et la nécessité de renforcer les champs de compétences des équipes d'accueil en vue de constituer un vivier d'agents disposant d'un socle de connaissance de base sur les démarches proposées au public.



PROBLÉMATIQUE

→ La mission, englobant un caractère tant stratégique que prospectif, visait à préfigurer la modernisation de la relation administration-usager pour la commune. Il s'agissait de consolider et mettre en cohérence les différents chantiers lancés par la collectivité, mener une réflexion autour des nouveaux projets (notamment les relais numériques) et structurer toutes ces actions ainsi que l'organisation de l'administration autour d'une stratégie multicanale de modernisation et de simplification de la relation usager-administration.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Afin de dresser un état des lieux de la relation usager-administration, un diagnostic a été réalisé. Celui-ci dresse un portrait de cette relation qui a été élaboré à la suite d'entretiens, d'immersions au sein des services, d'ateliers d'intelligence collective et d'un atelier de design de service.

La stratégie développée a été, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire, d'associer les agents au contact direct des usagers pour favoriser l'émergence de propositions concrètes. La réalisation d'un atelier de design de service a permis de mettre les agents en situation d'usager de la collectivité et de porter un regard critique sur les parcours usagers. Un parangonnage a également été réalisé auprès de 10 collectivités ayant développé des initiatives en matière d'amélioration de la relation usager-administration, que ce soit par le développement de guichet unique, la réorganisation de la fonction accueil, l'accompagnement aux démarches administratives et la lutte contre l'exclusion numérique.

Sur la base du diagnostic, du contenu des ateliers de concertation et de design de service ainsi que du benchmark réalisé, une cinquantaine de propositions opérationnelles a été formulée, pour une mise en œuvre d'une stratégie déclinée sous la forme de 3 scénarii réalisables par la Ville de Créteil.



LES CHIFFRES

10

collectivités rencontrées

10

immersions réalisées dans les services

3

ateliers d'intelligence collective avec les agents dont un atelier de design de service

8

parcours usagers testés en atelier

49

propositions opérationnelles

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

02

RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

**Télétravail,
management,
gestion des espaces :
pistes d'action
pour une nouvelle
organisation
du travail**



LES AUTEURS



Chloé Bellamio

chloe.bellamio@conservateur-inet.org



Paul-Aimé Drouhin

paulaime.drouhin@conservateur-inet.org



Mahieddine Lattar

mahieddine.lattar@ingenieurchef-inet.org



Fanny Nguyen-Commo

fanny.nguyencommo@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Déborah Dumoulin-Lacoye

Directrice des ressources humaines



CONTEXTE

La Région Hauts-de-France est engagée depuis 2018 dans le déploiement du télétravail pour ses agents : sous l'impulsion du Président de Région et avec le concours d'un groupe de travail élargi, la délibération du 28 juin 2018 prévoit l'ouverture du télétravail à raison de trois jours par semaine maximum, à l'exception d'une liste précise de missions non éligibles. Entre septembre 2018 et octobre 2020, 1 240 agents ont opté pour le télétravail un à trois jours par semaine. La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a, depuis mars dernier, largement encouragé et parfois même contraint le recours au télétravail sur le long terme ; elle a aussi souligné l'importance de renforcer, de maîtriser et d'accompagner la mise en œuvre du télétravail.



PROBLÉMATIQUE

→ Dans ce double contexte de télétravail contraint pour raisons sanitaires et d'ouverture rapide du télétravail aux agents, l'équipe d'élèves de l'INET a identifié plusieurs enjeux stratégiques pour la Région Hauts-de-France : créer un collectif nouveau et maintenir la cohésion des équipes dans un contexte de fusion des Régions, tout en assouplissant les modalités de travail dans le temps et l'espace. Ces enjeux extraient le télétravail de la simple gestion de crise sanitaire. Le cœur du sujet consistait à mener une réflexion et à formuler des propositions sur l'avenir du travail et de son organisation. La mission revêtait donc des enjeux de transversalité et de transposabilité tels que la transition managériale, le sentiment d'appartenance à un collectif, les questions immobilières et logistiques et le souhait partagé de se placer à un niveau opérationnel en proposant un plan d'action formé de propositions concrètes.



Maquette du siège de la Région Hauts-de-France



DES CLÉS POUR AGIR

→ Afin d'apprécier les besoins managériaux et organisationnels des managers et des agents, un diagnostic de la mise en œuvre du télétravail a été réalisé. Les informations et les retours d'expérience ont été recueillis lors d'entretiens individuels ou collectifs, auprès de cadres intervenant dans le processus de déploiement du télétravail à l'échelle de la Région et de cadres répondant en leur qualité de managers de direction ou de proximité. La matière et la documentation recueillies ont fait l'objet d'une synthèse dans un tableau thématique et d'une analyse matricielle présentant les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Afin de confronter plusieurs points de vue sur la question du télétravail, des ateliers collectifs de retours d'expérience et de co-réflexion ont également été organisés, en visioconférence compte tenu de la situation sanitaire. Animés grâce à des outils collaboratifs de brainstorming, ils ont regroupé les directeurs d'une part et les encadrants de proximité de l'autre et ont permis de faire émerger des points d'attention et des éléments de résolution. Un parangonnage a également été effectué. Une première phase de diffusion d'un questionnaire écrit en ligne, volontairement très succinct, a permis d'identifier des interlocuteurs avancés sur le déploiement du télétravail et disponibles pour une deuxième phase d'entretiens plus approfondis. Initialement prévu auprès de régions de taille comparables (Île-de-France, Grand Est et Auvergne-Rhône-Alpes), le parangonnage a été étendu à d'autres collectivités (Région Centre-Val de Loire et Département du Nord) ainsi qu'au

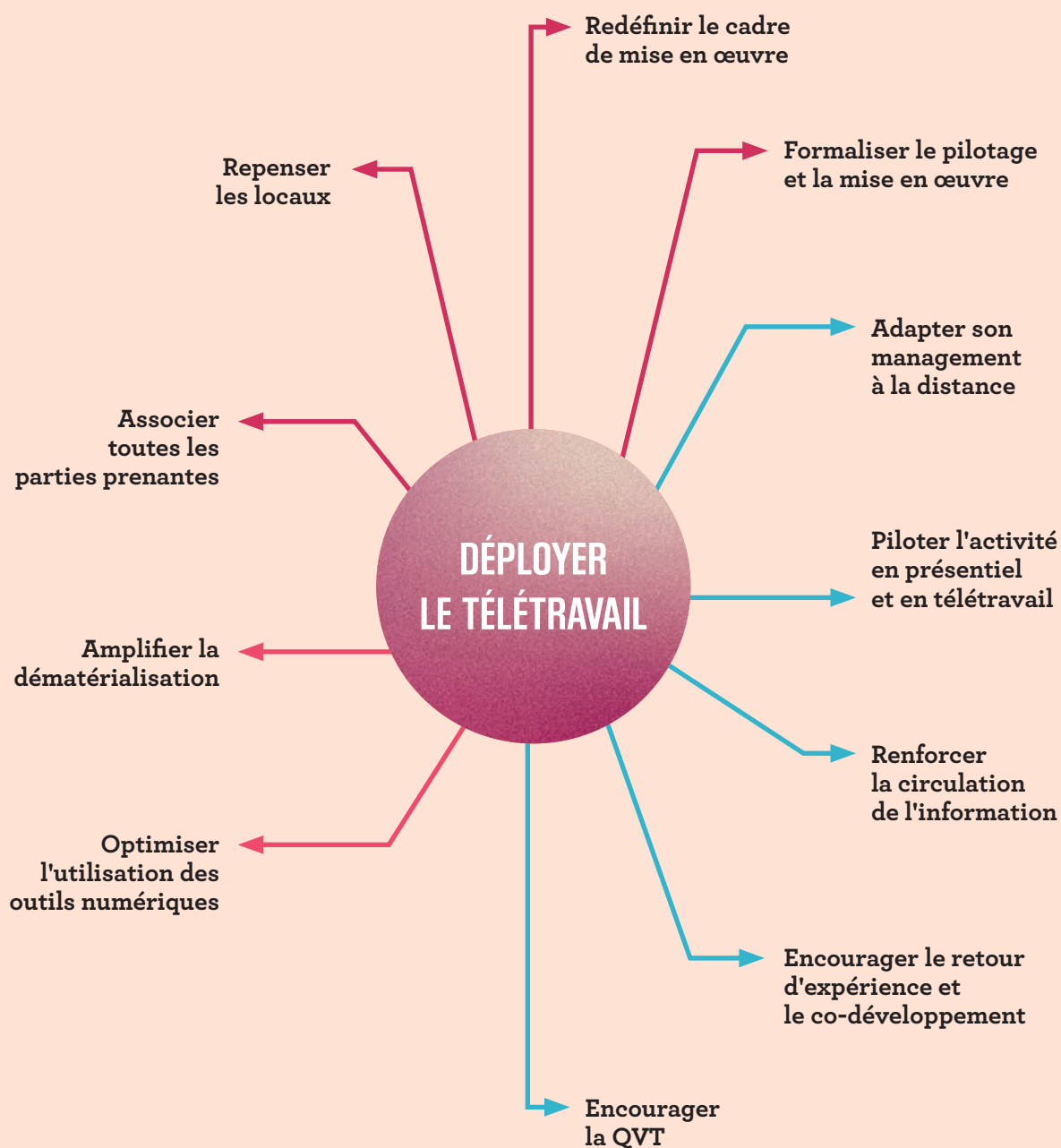
secteur privé (IBM Client Innovation Center France) pour donner à voir d'autres modes de fonctionnement. Un plan d'action pour le déploiement et la mise en œuvre du télétravail a été proposé à la Région Hauts-de-France.

Pensé pour être le plus cohérent et complet possible, il s'articule autour de dix actions principales qui s'étendent de la redéfinition du cadre de mise en œuvre du télétravail dans la collectivité et la formalisation du pilotage du télétravail à l'utilisation des outils numériques, la circulation de l'information, l'attention à la qualité de vie au travail, l'adaptation du management au distanciel ou encore l'amorce d'une réflexion à long terme sur l'utilisation des locaux.

Des outils opérationnels ont également été proposés : ont ainsi été élaborés une doctrine du télétravail, qui compile les grands principes du télétravail pour en faciliter l'appropriation et la diffusion au sein de la collectivité, une convention entre la Région, le supérieur hiérarchique et l'agent télétravailleur pour préciser les conditions de mise en œuvre du télétravail, les droits et obligations de chaque partie et les modalités d'évaluation, et un guide du télétravailleur pour accompagner managers et agents au quotidien dans la mise en œuvre du télétravail, grâce à des conseils pratiques directement applicables. Ces outils ont été volontairement proposés dans une première version librement personnalisable, pour répondre aux besoins de la Région et inviter les ajouts ou ajustements.



DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL : LES PISTES D'ACTIONS



**TRAVAILLER
AUTREMENT**

03

VILLE DE LYON

**Harmoniser
et optimiser
l'organisation
des temps
de travail**



LES AUTEURS



Fanny Ankri

fanny.ankri@conservateur-inet.org



Olivier Lesprit

olivier.lesprit@ingenieurchef-inet.org



Giacomo Siirainen

giacomo.siirainen@administrateur-inet.org



Jean-Baptiste Werquin

jeanbaptiste.werquinfarjot@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Fabre

Directeur général adjoint aux ressources humaines



CONTEXTE

L'aménagement et la réduction du temps de travail (A.R.T.T.) se sont appliqués aux collectivités territoriales en 2002 en permettant de maintenir des régimes dérogatoires. Cela avait donné lieu à des révisions importantes quant aux modalités d'organisation des temps de travail des services.

Presque 20 ans plus tard, la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 oblige désormais les collectivités à se mettre en conformité avec différents éléments essentiels de l'organisation du temps de travail, au premier rang desquels l'obligation annuelle de travail de 1607h pour tous les agents. Elle vient aussi encadrer et limiter l'octroi des autorisations exceptionnelles d'absence.

Ces évolutions sont à mettre en relation aux récents travaux parlementaires, aux rapports des juridictions financières mais aussi aux discours médiatiques qui pointent un temps de travail inférieur dans les collectivités territoriales.

Mais au-delà même des aspects réglementaires, l'organisation du travail dans les collectivités a évolué ces dernières années pour prendre en compte le développement accéléré du télétravail ainsi que les nouvelles aspirations des agents, en quête d'une meilleure articulation avec leur vie privée et familiale et les attentes exigeantes des usagers en termes d'accès et d'ouverture des services publics.

Les temps de travail et l'organisation des journées et des semaines sont donc au cœur de l'agilité des administrations locales et de la qualité du service rendu.



PROBLÉ- MATIQUE

→ En plus de devoir se mettre en conformité avec les nouvelles obligations réglementaires, la collectivité se heurte à une organisation du temps de travail hétérogène, fruit de l'évolution des pratiques et de la diversité des métiers. Aussi, l'aspect purement réglementaire de la durée légale de travail ne suffit pas à appréhender la complexité de l'organisation du temps de travail. C'est en effet une question éminemment managériale qui touche à des enjeux de qualité de vie au travail, de qualité du service rendu, d'équilibre entre vie familiale et professionnelle, d'égalité entre les femmes et les hommes et d'équité entre les agents. Enfin, l'organisation du travail doit pouvoir correspondre à la réalité des métiers tout en prenant en compte les contraintes fortes qui peuvent peser sur certains agents (travail de nuit, le week-end, en journée longue ou décalée, travaux pénibles, etc.).

3 approches d'une révision des temps de travail :



**MISE EN
CONFORMITÉ**



**OPTIMISATION
DE L'ORGANISATION**



**QUALITÉ DU SERVICE
RENDU**

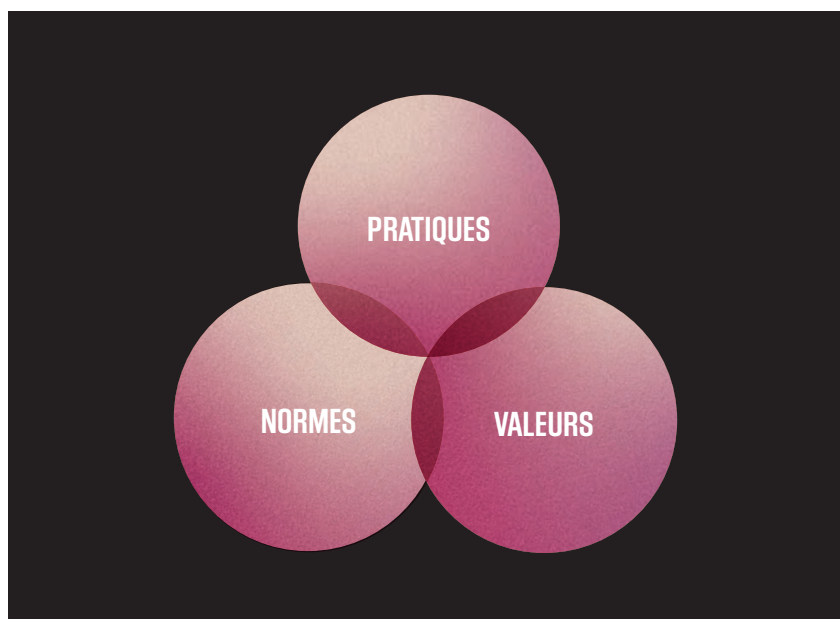


DES CLÉS POUR AGIR

→ La première étape préalable à toute réforme de l'organisation du temps de travail consiste en un diagnostic précis de la situation. La mission a donc entrepris une analyse quantitative grâce aux données issues du SIRH mais aussi qualitative en recueillant la parole d'un grand nombre d'interlocuteurs : directions opérationnelles, services RH décentralisés et organisations syndicales.

Ce travail a permis d'identifier à la fois l'écart avec les obligations annuelles de travail mais aussi les problèmes liés à une organisation des temps de travail qu'il est possible d'optimiser : génération d'un grand nombre d'heures supplémentaires, pénibilité liée à un rythme de travail soutenu, cycles de travail peu adaptés, règles peu lisibles, etc. La mise en conformité de la durée du travail est donc une réelle opportunité d'interroger plus globalement les organisations. La formalisation d'un règlement général du temps de travail rassemblant et formalisant les principaux éléments afférents est aussi indispensable pour clarifier et harmoniser l'organisation, tout en laissant les marges de manœuvres nécessaires à chaque métier de s'organiser selon ses contraintes spécifiques. La mission a pu présenter à la collectivité différents scénarios pour respecter les obligations réglementaires ainsi que pour optimiser et moderniser les temps de travail : horaires variables, annualisation, formation des managers, droit à la déconnexion, prise en compte des métiers pénibles, etc.

En conclusion, une révision du temps de travail s'appuie sur l'articulation d'un corpus juridique foisonnant et complexe qu'il s'agit de respecter, les pratiques telles qu'elles se vivent au quotidien et les valeurs que la collectivité souhaite mettre en avant (égalité femmes-hommes, préservation de la vie familiale, qualité de vie au travail, etc.).





TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Fabre

Directeur général adjoint
aux ressources humaines

→ « Pourquoi avoir fait appel à 4 élèves de l'INET pour initier ce chantier ? »

« Il est toujours utile et appréciable d'avoir un regard extérieur sur des problématiques complexes. Pouvoir profiter pendant deux mois de 4 élèves qui se consacrent entièrement à résoudre les défis que pose l'organisation du temps de travail a été une chance. »

Que reprenez-vous de leur travail ?

« Ils nous ont permis de gagner un temps considérable, tant au niveau de l'élaboration du diagnostic que de la formalisation de plusieurs préconisations. Nous avons désormais une vision beaucoup plus claire de notre organisation et de la manière de procéder pour les mois à venir. »

Quel est selon vous l'intérêt de l'interfilière de l'INET ?

« Cela permet d'avoir une vision plus complète sur un sujet qui intègre des aspects juridiques, informatiques, organisationnels et managériaux. Chacun a pu apporter ses compétences et sa vision. »



ALLER PLUS LOIN

→ Émilie Ganne, Dolorès Laope, Jérôme Miglianico, Carole Robert, Natacha Vieille, Réorganiser les temps de travail dans la fonction publique territoriale : méthodes et bonnes pratiques, rapport commandé par l'Association des DRH des grandes collectivités, avril 2017. Disponible à l'adresse : www.drh-grandes-collectivites.fr

→ Philippe Laurent, Rapport sur le temps de travail dans la fonction publique, mai 2016. Disponible à l'adresse : www.fonction-publique.gouv.fr



LES CHIFFRES

8320

agents municipaux
à la Ville de Lyon

Près de

300

métiers différents

1^{ER} JANVIER

2022

date de mise en œuvre de la loi
de transformation de la fonction
publique pour les communes

1587h

la durée annuelle moyenne
effective de travail dans la
fonction publique territoriale

28%

des agents territoriaux
travaillent le dimanche

11%

des agents territoriaux
travaillent la nuit

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

04

VILLE ET MÉTROPOLE
DE MONTPELLIER

**Piloter
la traduction de
la prospective dans
le fonctionnement
des services**



LES AUTEURS



Laurent Décamps

laurent.decamps@ingenieurchef-inet.org



Charline Hautbois

charline.hautbois@conservateur-inet.org



Tiffany Ouetcho

tiffany.ouetcho@administrateur-inet.org



Christelle Terrier

christelle.terrier@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Benoît Zenou

Directeur du pôle ressources humaines
et relations sociales



CONTEXTE

Montpellier est l'une des rares villes de plus de 100 000 habitants dont la population a augmenté de façon ininterrompue chaque année depuis 1945. Le dynamisme économique de celle que l'on a appelée « La Surdouée » dans les années 1990 n'a fait qu'amplifier ce phénomène. Avec 285 121 habitants au 1^{er} janvier 2017, c'est la deuxième commune la plus peuplée de la région Occitanie après Toulouse et la septième commune de France.

En 2020, après des décennies d'expansion urbaine, Montpellier interroge la soutenabilité économique, sociale et environnementale de son attractivité, à l'échelle de la Ville et à celle de la Métropole. Les évolutions du territoire doivent être reliées aux ressources mobilisées pour accompagner ces changements et répondre aux besoins des habitants.

Face à ces questionnements complexes, le Pôle Ressources Humaines et Relations Sociales a entamé une réflexion sur la prospective territoriale dans le cadre de ses travaux de GPEC et de projection de l'évolution des effectifs, réflexion reprise par le nouveau DGS mutualisé pour impulser la construction d'une démarche globale de prospective adossée aux données socio-démographiques.



PROBLÉMATIQUE

→ La prospective, mot inventé par le philosophe Gaston Berger dans les années 1950, désigne l'ensemble des recherches portant sur l'évolution future des sociétés afin de dégager des éléments de prévision. C'est une démarche partenariale, prenant en compte l'ensemble des acteurs qui interagissent sur le territoire et constituant un champ privilégié d'intelligence collective et d'animation de processus de démocratie participative. Elle constitue un levier fondamental pour les collectivités territoriales, qui se doivent d'articuler leurs actions sur une vision stratégique les projetant dans l'avenir.

La prospective est pourtant souvent perçue comme une stratégie à long terme et décorrélée du quotidien

des services opérationnels. La fabrique et le partage de ces réflexions structurées, tournées vers l'avenir doivent devenir des outils pour coordonner et légitimer l'action des collectivités et participer au pilotage stratégique des moyens ainsi qu'à l'évolution des organisations.

À l'aube de la traduction du projet de mandat en « feuilles de route » pour les politiques publiques de la Ville et de la Métropole de Montpellier, la mission des élèves de l'INET devait proposer des outils et des pistes d'accompagnement pour articuler les différentes approches prospectives (finances, stratégie et modes de gestion, masse salariale, GPEC...) au regard des données socio-démographiques.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Pour permettre à la prospective territoriale d'irriguer le fonctionnement des services, il est d'abord nécessaire de structurer une fonction veille territoriale au sein de la collectivité. Cette mission pourra être chargée de collecter et d'actualiser les données socio-démographiques les plus pertinentes, soit celles dont l'influence sur le dimensionnement des moyens de la collectivité est démontrée. Ce travail peut passer par l'institutionnalisation d'un partenariat avec divers acteurs externes (recherche, agences, observatoires...).

La diffusion en interne de l'information dans un format pertinent est une seconde étape qui sera couplée à un travail d'animation d'un réseau de « référents prospective » situés dans les directions opérationnelles.

La démarche demande enfin de sanctuariser des temps d'échanges réguliers entre fonction ressources et directions opérationnelles, mais aussi entre directions opérationnelles, dans le cadre d'un dialogue de gestion prospectif distinct et libéré de l'enjeu des

arbitrages annuels. Ces échanges doivent répondre à plusieurs objectifs : l'articulation d'exercices prospectifs de différentes natures (prospective territoriale, stratégique, organisationnelle, RH...) au bénéfice d'une même politique publique et l'identification collective de marges de manœuvre (évolution des modes de gestion, anticipation des vagues de départ à la retraite, absentéisme, réorganisation interne, etc.). Bien que décorrélés de la procédure budgétaire, les apports du dialogue de gestion prospectif doivent être pleinement intégrés à celle-ci. Au-delà, les apports vont innover l'ensemble des procédures structurantes de la collectivité (GPEC, plan de formation, etc.).

Le principal prérequis de cette démarche est la capacité des parties prenantes à travailler en transversalité pour construire une connaissance partagée du territoire et anticiper ensemble les évolutions possibles des activités de proximité de la collectivité.

Un haut niveau d'appropriation de la démarche, la présence des élus et un lancement en mode projet est recommandé.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Olivier Nys

Directeur général des services

→ La pratique de la prospective est bien présente à Montpellier, ancrée dans une exceptionnelle dynamique du développement du territoire et traduite par une gestion bien rodée des contraintes liées à son attractivité constante depuis cinquante ans.

L'approche globalisée proposée par les élèves de l'INET permet de répondre aux nouveaux défis du territoire par l'identification collective des marges de manœuvre à investir, sans logique normative ou prescriptive de l'action publique mais en respectant les dépendances entre les dynamiques du territoire et le dimensionnement des services.



ALLER PLUS LOIN

→ Serge Huteau, *La stratégie territoriale*, in *Le management public territorial: Éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*, éd. Papyrus, 2002.

→ Comité des Regions, *An initial assessment of territorial forward planning/foresight projects in the European Union* European Union. Disponible à l'adresse : europa.eu



LES CHIFFRES

31

entretiens pour le
diagnostic, dont :

2

élus

23

cadres dirigeants
de la ville et de la
métropole de Montpellier

6

acteurs
et experts
externes

27

participants à l'atelier de
« challenge de la démarche »

5

métropoles de référence
pour l'étude comparée :
Bordeaux, Grenoble, Nantes,
Rennes et Strasbourg

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

05

VILLE DE TOULOUSE

**Charte
des métiers
de l'éducation : faire
évoluer l'organisation
du travail des agents
des écoles**



LES AUTEURS



Sarah Delaine

sarah.delaine@administrateur-inet.org



Carine Marty

carine.marty@ingenieurchef-inet.org



Hadhoum Kabir

hadhoum.kabir@administrateur-inet.org



Étienne Schoor

etienne.schoor@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Élodie Chabaud

Directrice de l'éducation



CONTEXTE

La ville de Toulouse incarne de longue date une politique éducative volontariste. Dès 2001, les activités périscolaires ont été généralisées au sein de l'ensemble des écoles toulousaines. Le Projet éducatif de territoire (PEDT), adopté en 2015, porte une politique éducative ambitieuse qui se décline sur les trois temps – scolaire, périscolaire, extrascolaire – de l'enfant de 0 à 18 ans : il fixe pour objectif de construire un environnement éducatif épanouissant, d'accompagner l'enfant dans son parcours et de forger la citoyenneté.

Concrètement, cet engagement municipal se traduit par une présence forte des agents des écoles : la Ville se distingue par des taux d'encadrement des enfants plus rigoureux que ne l'impose la réglementation, par la présence d'un ATSEM par classe mais aussi par l'intervention de ces derniers, professionnels de la petite enfance au savoir-faire éprouvé, aux côtés des animateurs pour l'encadrement des accueils périscolaires.

Néanmoins, depuis quelques années, le service public se heurte à un fort dynamisme démographique qui impose un rythme soutenu d'ouvertures de classes. Cette tendance se conjugue à un haut niveau d'absentéisme et à des difficultés croissantes de recrutement des agents des écoles. Ces constats, sources de tension au sein de l'alliance éducative, ont appelé une adaptation de l'intervention des agents des écoles.

C'est dans ce contexte que la première Charte des métiers de l'éducation a été adoptée en 2017. Elle avait pour objectifs d'adapter les plannings des agents des écoles en concentrant leur intervention sur les périodes scolaires, d'assurer plus efficacement le remplacement des absences et de renforcer le management de proximité, et ce afin de garantir la qualité tant de l'accueil dans les écoles toulousaines que des conditions de travail des agents.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Dans un premier temps, l'équipe-projet s'est attachée à consolider l'état des lieux de la situation des agents grâce à des immersions au sein des écoles, des rencontres avec les professionnels et avec les directions de la collectivité.

L'équipe a ensuite pu travailler à un scénario d'évolution de l'organisation du travail des agents des écoles. Ce dernier a été co-construit tout au long du stage avec la Directrice de l'Éducation, le chef de Service RH ainsi que le comité de direction. En effet, deux ateliers réunissant les cadres de la direction de l'Éducation ainsi que de nombreux échanges bilatéraux avec les managers tant stratégiques que de proximité nous ont permis de confronter nos propositions à leur avis et expertise. La proposition finale a ensuite été présentée aux DGA ressources de la collectivité, au DGS ainsi qu'aux élus en charge de l'éducation et des loisirs. Les propositions se sont également appuyées sur un benchmark réalisé auprès d'une quinzaine de collectivités pour nourrir la réflexion et s'inspirer de leurs bonnes pratiques.

L'équipe a enfin travaillé à un chiffrage budgétaire des évolutions projetées ainsi qu'à un phasage du déploiement des différentes actions en insistant particulièrement sur une nécessaire phase de préparation destinée à renforcer le travail partenarial entre directions opérationnelles et directions ressources et mener un dialogue social important et fructueux.

La révision du temps de travail a été proposée selon l'objectif de garantir le respect des engagements politiques et dans la perspective d'adapter intervention des agents sur les différents temps de l'enfant en respectant les 1607 heures et en préservant la qualité de vie au travail. Ainsi, selon le scénario cible, l'intervention des ATSEM sur les temps périscolaires et extrascolaires est supprimée. En outre, le temps de travail hebdomadaire des agents est légèrement augmenté de 37 à 39 heures. Enfin, le reliquat de temps de travail annuel est consacré, sur les périodes extrascolaires, à des temps de formation et de cohésion afin d'améliorer les conditions de travail et développer les compétences des agents.

Par ailleurs, afin de répondre à la difficulté de recrutement des adjoints d'animation – recrutement rendu malaisé par les journées coupées et la précarité des contrats – il a été imaginé une procédure de recrutement commune aux directions de l'Éducation et de l'Enfance et Loisirs. Ainsi, les deux directions seraient à même de proposer aux animateurs un contrat unique, plus attractif, pour assurer les périodes tant scolaires qu'extrascolaires. Par ailleurs, afin de professionnaliser les animateurs, il est proposé la structuration d'une filière de l'animation au sein de la collectivité, à l'instar de nombreuses autres collectivités, en déployant des contrats à temps complet et en engageant une démarche de titularisation d'un volant d'animateurs permanents.



PROBLÉMATIQUE

→ Après trois ans de mise en œuvre, la Charte se heurte au maintien du niveau de l'absentéisme et à la persistance des difficultés antérieures. Son évaluation, réalisée en 2019 auprès des agents des écoles, met en évidence plusieurs points de tension : stratégies d'évitement du travail en temps périscolaire et extrascolaire par le recours au temps partiel, sous-effectifs, difficultés à remplacer les absences et à recruter, pénibilité et usure professionnelle, sur-sollicitation du management de proximité, etc.

À ces réalités s'est ajoutée l'obligation, posée par la loi de Transformation de la fonction publique, du passage aux 1607 heures. Dès lors, le projet de refonte de l'organisation du travail des agents des écoles a dû se coupler à la réflexion menée à l'échelle de la collectivité sur les options d'allongement du temps de travail.



LES CHIFFRES

2900

agents au sein de la
Direction de l'Éducation

13 000

agents entre Ville et Métropole

Plus de

200

écoles sur la commune de Toulouse

Une démographie exponentielle :

+ 3000

habitants/an

+ 10

écoles sur le précédent mandat



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Élodie Chabaud

Directrice de l'Éducation

→ « Les élèves ont été à l'écoute pour adapter leurs propositions et leurs scénarios aux discussions, remarques et premiers arbitrages portés par la direction de l'éducation, la direction générale et l' élu. Dans le même temps, ils ont défendu leurs points de vue même quand ils n'étaient pas parfaitement alignés avec celui des commanditaires.

Ainsi en 2 mois, ils ont transformé une commande politique partielle, un cadre législatif contraignant et une multitude de données complexes en un plan d'action clair, phasé et réalisable.

Ils ont lancé le projet d'évolution d'organisation du travail dans les écoles sur des bases très solides, qui permettent à la direction de l'éducation d'aborder ce sujet clef du mandat sereinement. »



ALLER PLUS LOIN

→ [www.toulouse.fr/web/education/
projet-educatif-de-territoire](http://www.toulouse.fr/web/education/projet-educatif-de-territoire)

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

06

VILLE DE SAINT DENIS
DE LA RÉUNION

**Accompagner la
transition numérique :
préfiguration
d'une stratégie
de digitalisation
des services**



LES AUTEURS



Constance Barny

constance.barny@conservateur-inet.org



Laëtitia Comolet-Tirman

laetitia.comolettirman@conservateur-inet.org



Benoît Karrer

benoit.karrer@conservateur-inet.org



Pauline Robert

pauline.robert@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Beryl Sadoun

Déléguee au pilotage, à la stratégie et à la prospective



CONTEXTE

La ville de Saint-Denis sous le mandat de Mme Ericka Bareigts ambitionne de proposer une offre croissante de services numériques aux usagers du territoire et d'accroître la modernité numérique de l'administration. L'objectif est de s'emparer des possibilités offertes par le numérique pour renforcer l'efficacité du service public et développer l'hyper proximité avec le tissu local et les habitants, tout en optimisant les moyens existants. Un diagnostic des services numériques a ainsi été commandé et réalisé entre juin et septembre 2020 afin de faire ressortir les forces et faiblesses et d'identifier les leviers à actionner pour s'engager dans la démarche. Ce premier diagnostic confirme l'existence de nombreux services en format dématérialisé et la volonté des directions de poursuivre la dynamique. Il souligne cependant le manque de pilotage de la fonction des systèmes d'information, une DSI uniquement tournée vers la maintenance et non vers le développement de projet numérique, mais aussi une culture numérique inégale au sein des agents de la collectivité.



PROBLÉMATIQUE

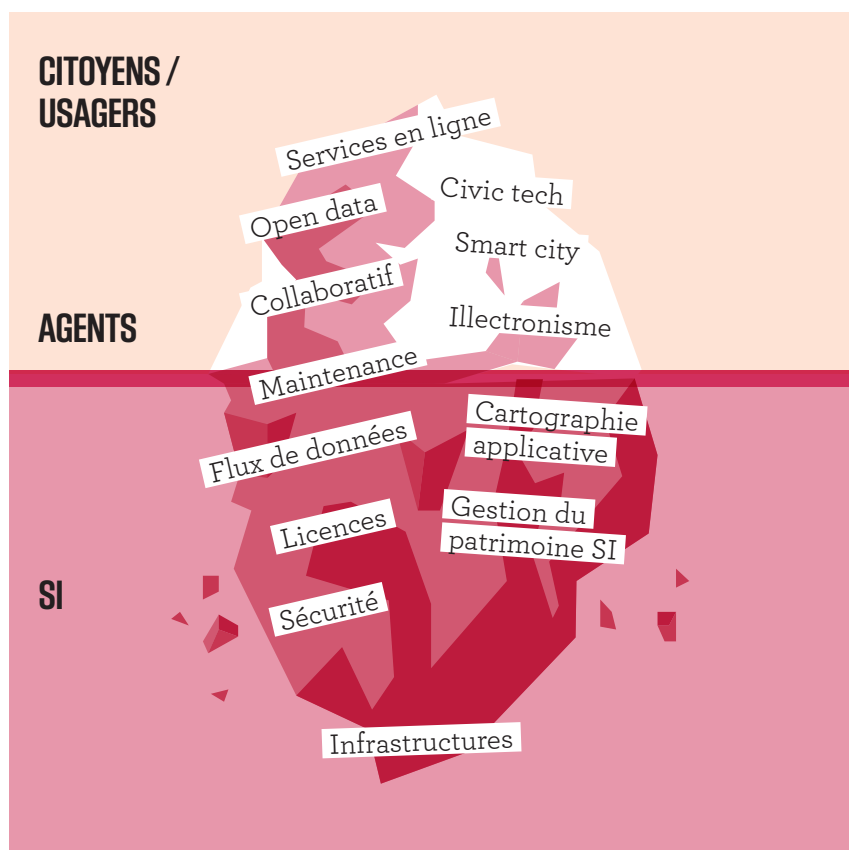
→ Afin d'étendre ce diagnostic et d'accompagner la collectivité dans la préfiguration d'une démarche globale de digitalisation sur la durée du nouveau mandat, la ville de Saint-Denis a fait le choix de recourir à une équipe d'élèves de l'Inet. L'objectif est de proposer un cap et une définition claire des ambitions numériques de la collectivité tout en traduisant ces ambitions par un plan stratégique et opérationnel de réorganisation et d'harmonisation de la fonction des systèmes d'information.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Afin de répondre à une commande large et ambitieuse, de nombreuses actions ont été entreprises par l'équipe d'élèves :

- Prolonger le diagnostic de la fonction SI pour mettre le doigt sur les faiblesses organisationnelles
- Réaliser un benchmark pour donner à voir ce qui se fait ailleurs en matière de transition numérique, tout en émettant des préconisations adaptées au contexte local
- Formaliser des outils partagés et un processus pour faciliter et harmoniser la réalisation de projets numériques dans la collectivité tout en encourageant la transversalité
- Proposer une gouvernance du numérique fondée sur un comité technique et un comité de pilotage au plus haut niveau
- Entreprendre un document formalisant une « stratégie numérique » pour Saint-Denis afin de définir au mieux les ambitions de la ville et de les partager à l'ensemble des acteurs et citoyens
- Travailler avec les directions, communiquer sur la démarche, organiser des restitutions régulières afin de co-construire les outils, de sensibiliser les acteurs aux enjeux numériques et de faire émerger des réflexions à tous les niveaux.



Représentation de la complexité des enjeux liés au numérique



LES CHIFFRES

Plus de

100

idées et projets numériques recensés dans les services

20

collectivités étudiées dans le cadre du benchmark

4

axes stratégiques dégagés pour l'ambition numérique de la ville

2

rencontres avec madame la maire Ericka Bareigts

44

directeurs et directrices présents lors de la restitution finale

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

07

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DES HAUTS-DE-SEINE

**Élaboration
d'une politique
départementale
de la jeunesse**



LES AUTEURS



Valérie Briois

valerie.briois@administrateur-inet.org



Stéphanie Clément

stephanie.clement@administrateur-inet.org



Sabine Laurant

sabine.laurant@ingenieurchef-inet.org



Vincent Terrade

vincent.terrade@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Pol Creignou

Directeur général adjoint interdépartemental
en charge de l'éducation, sport et citoyenneté



CONTEXTE

La crise du COVID-19 a mis en lumière la nécessité de disposer d'une politique claire en faveur de la jeunesse, de l'enfance à l'âge adulte. Plus globalement, l'émergence de défis nouveaux conduit le Département des Hauts-de-Seine à engager la structuration d'une politique jeunesse pour permettre aux jeunes de son territoire d'être accompagnés et soutenus dans leurs projets, dans leurs difficultés et dans les transitions qui échelonnent leur parcours. Cette politique doit intégrer l'accompagnement des jeunes les plus en difficulté, favoriser l'accès à la culture et au sport, leur permettre d'appréhender l'entrée dans la vie active avec tous les outils nécessaires et promouvoir les enjeux du développement durable. La borne d'âge arrêtée par les élus départementaux est de 10 à 25 ans.



PROBLÉMATIQUE

→ Les enjeux pour le Département des Hauts-de-Seine sont les suivants :

- Disposer d'une lisibilité claire des dispositifs existants en faveur de la jeunesse ;
- Identifier les thématiques sous-investies par le Département et créer les dispositifs qui permettront de répondre à ces enjeux ;
- Assurer une couverture transversale des services pour disposer d'une politique globale.

Cela soulève au moins trois questions sous-jacentes :

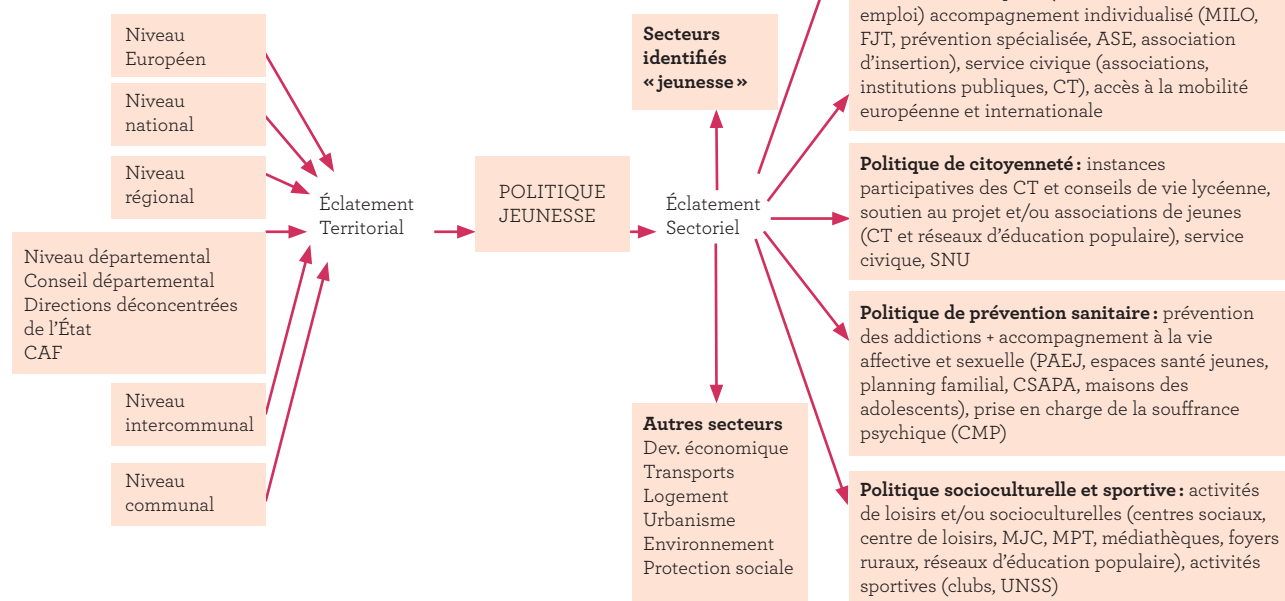
- Comment répondre aux besoins des jeunes ?
- Quel rôle pour le Département dans la conduite d'une politique aux acteurs multiples ?
- Quelle organisation pertinente pour mener une politique multisectorielle ?

Une quadruple ambition se dégage pour ce projet collectif :

- Faire de la politique jeunesse un marqueur fort de l'action du Département ;
- Sortir d'une logique de dispositifs et de silos pour favoriser une approche intégrée de la politique jeunesse ;
- Privilégier un portage interne efficace et facteur de transversalité ;
- Faire de la strate départementale un échelon pertinent d'actions en matière de politique jeunesse en valorisant sa position supra communale et infra départementale tout autant que son champ de compétences.

Des acteurs multiples

Les acteurs de la politique jeunesse sont multiples en raison de l'éclatement territorial et sectoriel de cette politique. Le schéma présenté ci-dessous est largement inspiré par la cartographie secteurs-territoires des politiques jeunesse en France de Jordan PARISSE, INJEP.



DES CLÉS POUR AGIR

A. Quatre axes stratégiques, pour un triple objectif :

- > Se conformer à la volonté exprimée par les élus d'inscrire la réussite comme objectif final de la politique jeunesse des Hauts-de-Seine et la citoyenneté, l'émancipation et l'engagement comme champs d'intervention prioritaires ;
- > Permettre au Département d'accompagner tous les jeunes ;
- > Être innovant sans pour autant faire table rase des dispositifs existants qui fonctionnent.

Le programme F.I.E.R., proposé par les élèves de l'INET, a pour ambition d'offrir un cadre sécurisant au jeune, dans une logique de parcours en lui permettant de couvrir ses besoins primaires (Axe 1), de lui donner les clés pour devenir un citoyen éclairé (Axe 2), de favoriser

son émancipation par son insertion dans le monde professionnel (Axe 3), enfin de participer activement au monde dans lequel il vit (Axe 4). Ce programme permettrait de donner une visibilité aux jeunes en les rendant fiers de leurs réussites et de leurs parcours.

- > Axe 1. Faciliter le quotidien des jeunes
- > Axe 2. Imaginer les jeunes comme acteurs du vivre ensemble
- > Axe 3. Encourager les jeunes à se réaliser
- > Axe 4. Reconnaître l'engagement des jeunes

B. Priorités de mise en œuvre du plan d'action

- > Une ambition portée par les élus : validation des axes, méthode, outils proposés par les élèves INET et désignation future d'un(e) VP dans le cadre du prochain mandat.

- > Une mobilisation des services du Département : mise à profit de la période de réserve électorale pour mobiliser les directions concernées (évaluation des dispositifs, notamment financière et RH, développement de la connaissance en intégrant la jeunesse dans le périmètre de l'Observatoire territorial, mise en cohérence des dispositifs existants selon les quatre axes opérationnels proposés, élaboration d'un plan de communication, développement d'outils innovants, travail sur la gouvernance interne).

- > Une association des publics : communiquer l'ambition départementale par le vote d'une délibération-cadre, associer les jeunes à la mise en œuvre des actions de la politique jeunesse.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Émile Blaison

Directeur unifié de l'éducation Yvelines/Hauts-de-Seine
Direction générale des services

→ « Le pilotage par l'équipe de stagiaires de l'INET sur le projet porté par le Département des Hauts-de-Seine de penser, dans un contexte de sortie de crise sanitaire, une politique jeunesse ambitieuse, a permis de combiner une approche stratégique de haut niveau et une vision opérationnelle très fine fondée sur un diagnostic terrain. L'expertise dans la conduite de projet des quatre élèves de l'INET a été déterminante pour mener à bien une première phase fondamentale de l'élaboration du projet qui consistait à formaliser les priorités politiques des élus du Conseil départemental et à disposer d'un état des lieux partagés par l'ensemble des acteurs de l'existant. C'est sur cette base que des propositions concrètes ont pu être portées par l'équipe dont le positionnement, complexe au regard de la transversalité du sujet, a garanti une adhésion commune à la démarche. Le travail, riche, remis par les élèves de l'INET constitue le fondement d'un projet qui permettra de répondre aux enjeux et aux besoins de la jeunesse de façon pertinente et dans le cadre d'une intervention publique intelligente qui s'inscrit dans la complémentarité et évite le piège de la redondance. »



ALLER PLUS LOIN

→ Les Rencontres nationales des professionnels et élus de la Jeunesse [Neuj'Pro](#)

→ Des collectivités qui montrent la voie en matière de politique jeunesse:
CD de la Gironde : www.gironde.fr/acteurs-jeunesse
CD de la Haute-Garonne : www.haute-garonne.fr/education-jeunesses

→ INJEP :
injep.fr/thematique/jeunesse
injep.fr



LES CHIFFRES

36

communes dans le
département des
Hauts-de-Seine

Plus de

1500

sièges sociaux
implantés dans les
Hauts-de-Seine

Un budget
départemental de

2,7 Md€

(1,5 Md€ en fonctionnement
et 459 M€ en investissement)

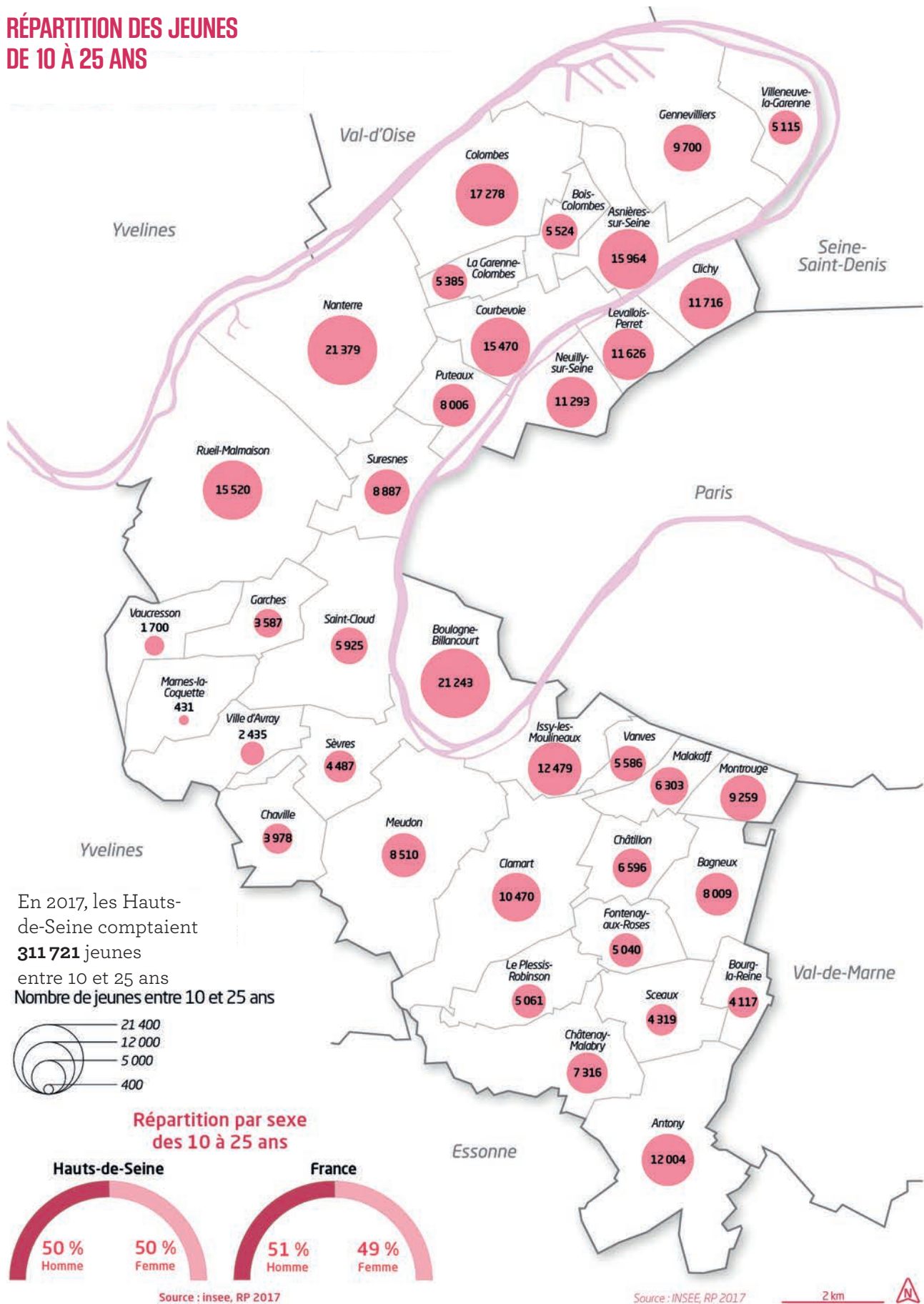
228

actions départementales
recensées à destination
des collégiens en milieu
et hors milieu scolaire

311 720

jeunes Altoséquanais âgés
de 10 à 25 ans représentant
19,4% de la population
des Hauts-de-Seine

RÉPARTITION DES JEUNES DE 10 À 25 ANS



**TRAVAILLER
AUTREMENT**

08

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE LOIR-ET-CHER

**Placer l'utilisateur au
cœur des politiques
des solidarités**



LES AUTEURS



Samuel Bois

samuel.bois@administrateur-inet.org



Agathe Payan

agathe.payan@conservateur-inet.org



Lucie Tetahiotupa

lucie.tetahiotupa@administrateur-inet.org



François-Xavier Turquet

fx.turquet@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Stéphane Cadoret

Directeur général adjoint solidarités



CONTEXTE

Visant à repenser le parcours de l'utilisateur au sein des services des solidarités, cette mission s'inscrit dans une volonté forte de la collectivité d'être en pointe dans le domaine de l'innovation publique, notamment à travers le lancement d'expérimentations, dans le domaine de l'autonomie en particulier. A ainsi été lancée une démarche de prototypage de la gouvernance de la compétence autonomie regroupant tous les acteurs du domaine, y compris des représentants d'utilisateurs. D'autres travaux ont également été lancés pour repenser l'accueil des utilisateurs comme la labellisation Qualidep' qui fixe un certain nombre d'exigences en matière d'accueil. La création récente, au sein de la DGA Solidarités, d'une direction adjointe dédiée au développement et à l'accompagnement des usages a également marqué une étape dans le développement de services plus proches des utilisateurs, en prenant le tournant de la transition numérique.



PROBLÉMATIQUE

- Remettre l'usager au cœur des politiques sociales est un sujet complexe. Il soulève des questions transversales comme :
- Le bon niveau de territorialisation des services et leurs périmètres d'intervention
- Les moyens techniques nécessaires au bon accueil des usagers
- Le développement de services numériques et d'une culture du numérique au sein des services et auprès des usagers
- Une acculturation des agents aux problématiques de l'accueil
- La prise en compte de la charge de travail des agents d'accueil
- La simplification des procédures pour les usagers qui va de pair avec la réduction du nombre d'interlocuteurs.



DES CLÉS POUR AGIR

- Identifier les forces et faiblesses des services d'accueil ainsi que les opportunités et menaces de leur environnement dans une optique usager pour proposer :
- Des réponses opérationnelles ;
- Des bonnes pratiques à généraliser ;
- Des actions transversales à mener : rationalisation des portes d'entrée, réflexion sur la territorialisation des services et sur la numérisation des services départementaux.

Proposer des ateliers participatifs pour faire émerger des propositions. Des agents avec des niveaux d'expertise divers, ou « naïfs » sur les questions d'autonomie sont invités à se mettre dans la peau d'un usager fictif, ou persona, pour identifier les difficultés de son parcours puis proposer des solutions qui sont progressivement affinées.

Décliner les réflexions issues d'entretiens avec les agents de la DGAS, de visites des services et d'un parangonnage auprès d'autres départements pour proposer des actions :

- qui améliorent la prise en charge de l'usager en perte d'autonomie :
- en amont dans la prévention et l'identification des cas individuels ;
- au sein des services du département pour faciliter ses démarches ;
- en aval pour accompagner l'usager et ses aidants au quotidien et orienter les personnes dont le cas ne relève pas du département.
- transversales suivant trois lignes de force :
- la simplification des échanges avec le département et la coordination avec les acteurs de l'autonomie ;
- le numérique, à la fois comme opportunité d'amélioration des services et comme enjeu d'inclusion des personnes fragiles ;
- la mise en cohérence des politiques des solidarités dans leur ancrage territorial.



LES CHIFFRES

60

entretiens

10

visites d'accueils

12

participants
volontaires
aux ateliers

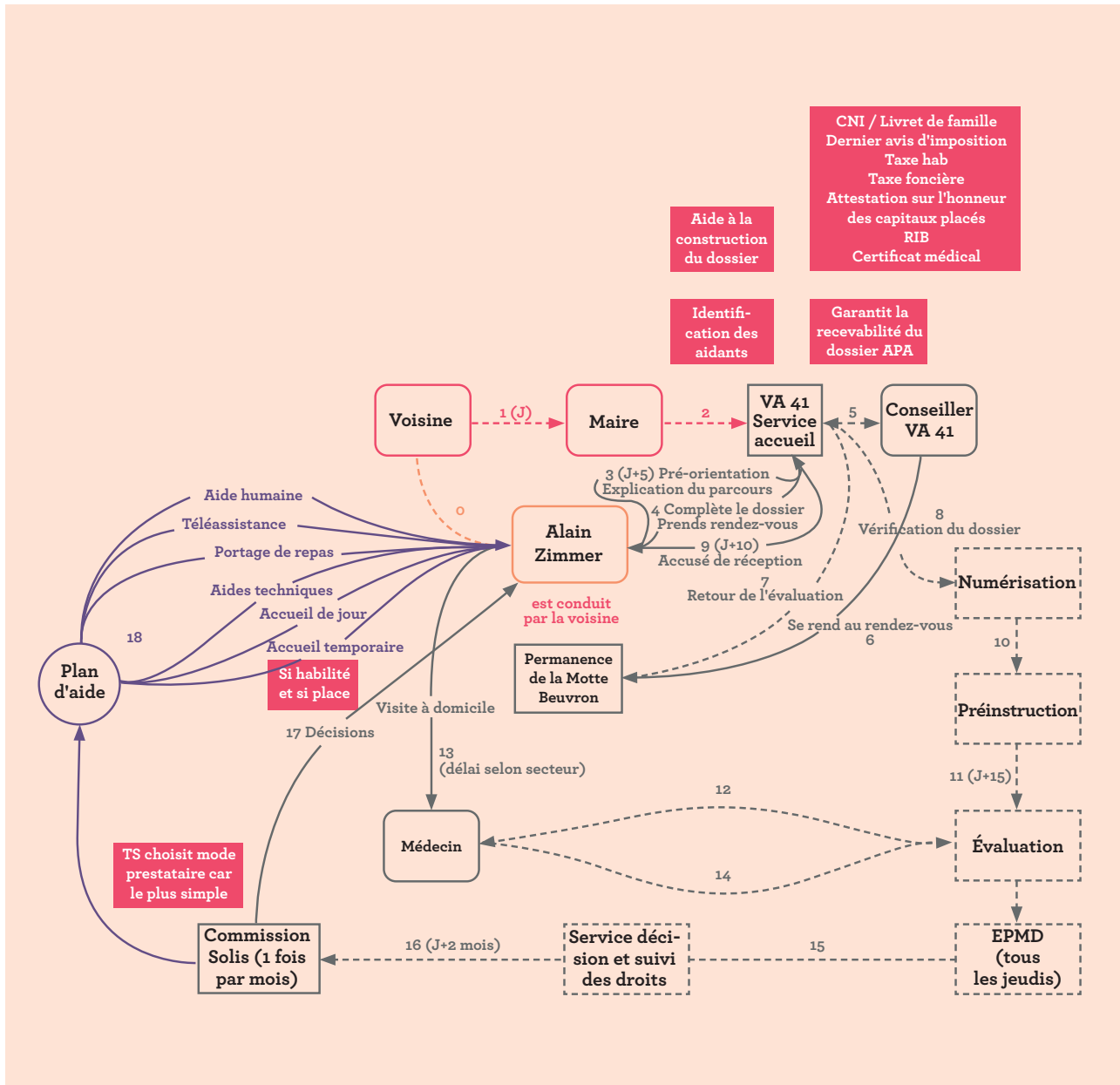
53

recommandations
opérationnelles pour
améliorer le parcours
de l'usager

3

parcours
usager réalisés

UN PARCOURS D'USAGER DES POLITIQUES DE L'AUTONOMIE CONSTRUIT AVEC LES AGENTS ET QUI MONTRE LA COMPLEXITÉ À LAQUELLE CELUI-CI EST CONFRONTÉ



**TRAVAILLER
AUTREMENT**

09

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE LOT-ET-GARONNE

**Concier
les acteurs
de la prévention
et de la protection
de l'enfance**



LES AUTEURS



Maxime Choplin

maxime.choplin@administrateur-inet.org



Christelle Marco

christelle.marco@conservateur-inet.org



Élodie Pollet

elodie.pollet@administrateur-inet.org



Mathilde Tempez

mathilde.tempez@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

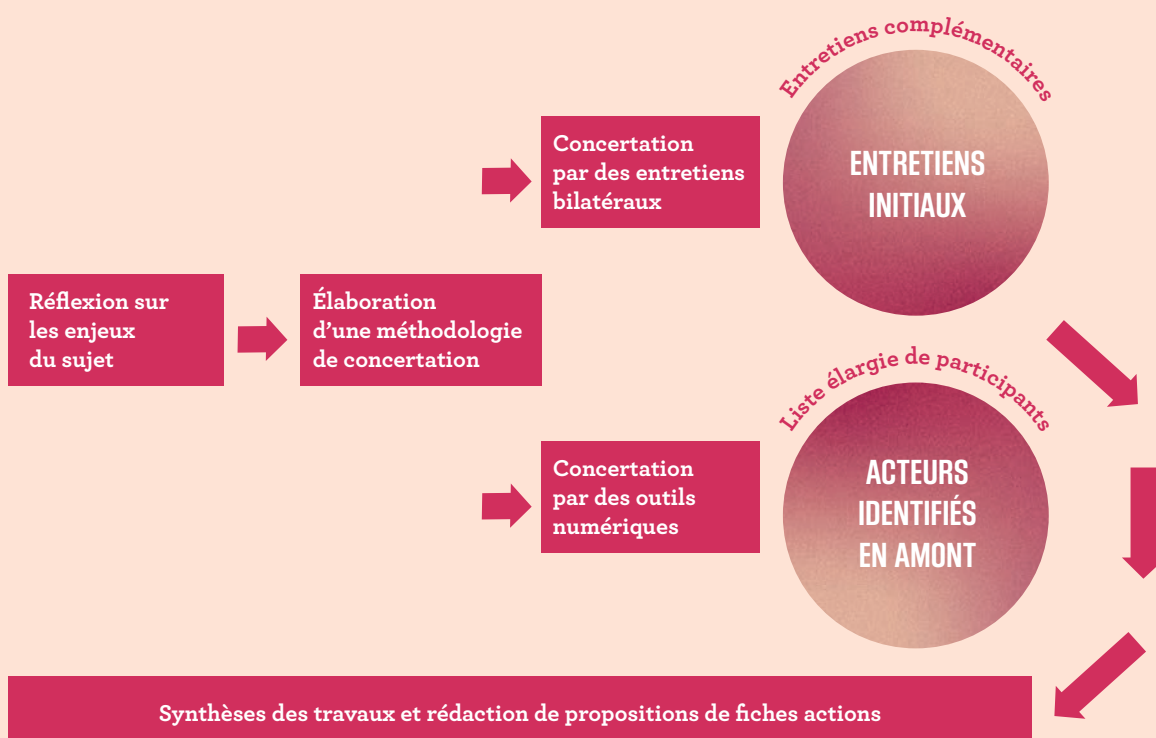
Paul Frelaut

Directeur général adjoint « valorisation des moyens généraux »,
ancien Directeur « enfance – famille » par intérim



CONTEXTE

Le projet collectif s'est inscrit dans une démarche projet préexistante au sein du Conseil départemental du Lot-et-Garonne pour l'élaboration du Schéma de prévention et de protection de l'enfance (SDPPE) 2021-2025. Les objectifs étaient d'apporter à la collectivité un regard extérieur afin d'élaborer un diagnostic et de conduire une concertation de grande ampleur pour aboutir à la construction de fiches actions adaptées aux besoins du territoire. Le démarrage de ce projet collectif est intervenu juste après l'installation de l'Observatoire départemental de la Protection de l'Enfance (ODPE), événement marquant le début d'une nouvelle dynamique départementale sur le sujet de la prévention et la protection de l'enfance. Dans son rôle de structuration de la politique de prévention et de protection de l'enfance, le Département entend capitaliser sur les avancées permises par ce schéma pour s'engager dans la vague de contractualisation avec les services de l'État, telle que cadrée par la circulaire de la DGCS du 20 février 2020.





PROBLÉ- MATIQUE

- > Comment insuffler une dynamique partenariale et recueillir les besoins du territoire à travers une concertation des acteurs de la prévention et de la protection de l'enfance pour l'élaboration du SDPPE 2021-2025 ?
- > Comment fédérer une diversité d'acteurs autour du chef de filât du Département ?
- > Comment adapter la mission proposée aux évolutions de la crise sanitaire ?
- > Comment aboutir à des actions opérationnelles accompagnées d'une démarche de suivi et d'évaluation ?
- > Comment s'assurer que le schéma vive sur la durée grâce à une communication et à une animation adaptées ?



DES CLÉS POUR AGIR

→ Le Conseil départemental de Lot-et-Garonne a donné à la mission une grande autonomie pour l'élaboration de la méthodologie de concertation, notamment pour son volet numérique. Au terme d'échanges riches avec le groupe projet de la collectivité en charge de l'élaboration du schéma, que la concertation viendrait alimenter, cinq clés de réussite pour la démarche ont été identifiées :

1. Identifier le vivier d'acteurs le plus large possible :
 - a. tant au sein de la collectivité, ici afin de consulter des agents représentant l'ensemble des missions afférentes à la prise en charge des enfants protégés
 - b. que parmi les partenaires, ici afin d'inclure l'ensemble des professionnels concourant au parcours des jeunes pris en charge par l'ASE
2. S'engager à une concertation ouverte et transparente, garantissant aux participants que leur contribution sera effectivement prise en compte dans la construction du schéma
3. Déployer pour le volet numérique des outils simples, permettant une participation rapide et intuitive des personnes consultées, prenant ainsi en compte l'hétérogénéité des compétences en informatique
4. Assurer un suivi individualisé de la concertation numérique par des moments d'échanges :
 - a. soit en personne lorsque cela est possible, afin de construire une relation de confiance avec les participants
 - b. soit via une permanence en visioconférence à disposition de tous, afin d'offrir un espace de parole plus convivial en complément des documents partagés
5. Proposer des retours concis, fidèles et réguliers aux participants, rendant compte de l'intelligence collective qui s'est dégagée de la concertation et démontrant ainsi sa plus-value pour la collectivité



TÉMOIGNAGES DE LA COLLECTIVITÉ

Paul Frelaut

Directeur général adjoint « Valorisation des moyens généraux », ancien Directeur « Enfance – Famille » par intérim

→ « La protection de l'enfance est une responsabilité forte des collectivités départementales. Le Département du Lot-et-Garonne a voulu une production interne de son schéma de protection de l'enfance. Pour autant, un apport méthodologique et un regard curieux et neuf pouvaient être un atout pour sa réalisation. Le recours à un projet collectif inscrit dans la scolarité des élèves de l'INET paraissait particulièrement pertinent. La collectivité donnait la possibilité d'approcher la fabrication d'une politique publique impliquant acteurs institutionnels, associatifs et usagers. Les élèves apportaient leurs capacités de méthode et d'organisation, qui pourraient par ailleurs être modélisées par les services de la collectivité.

Lorsqu'un projet se déroule à la grande satisfaction des différentes parties prenantes, on peut supposer que le résultat produit est excellent. C'est le cas ici. La compréhension du sujet et des attentes sous-jacentes, la faculté d'une adaptation très rapide, les capacités de structuration et d'organisation d'interventions très nombreuses et diverses par le groupe ont montré l'excellence du recrutement au sein de l'INET et de la formation des futurs cadres supérieurs de la territoriale. La réussite du projet collectif incitera la collectivité à y recourir plus systématiquement dans l'avenir. Pour les élèves eux-mêmes, il semble que le champ d'exploration et de travail proposé leur ait permis certes une découverte intéressée de la protection de l'enfance, mais plus utilement les modes de production et de management d'une politique publique locale qu'ils devront porter dans la suite de leur carrière. »

Jérôme Gardeux

Directeur Enfance Famille

→ « Soucieux de répondre à ses obligations légales et de définir les priorités au titre de sa compétence d'Aide sociale à l'Enfance, le Conseil départemental a engagé l'élaboration de son nouveau SDPPE 2021-2025. Dans ce cadre, le Département a ainsi accueilli Christelle, Élodie, Mathilde et Maxime. Leur mission était de taille : mobiliser dans un délai contraint l'ensemble des acteurs institutionnels et associatifs du secteur de la protection de l'enfance, recueillir leurs avis et leurs propositions et élaborer des fiches actions, soit, un ensemble de réponses concrètes aux besoins sociaux et organisationnels identifiés.

Les élèves ont proposé une méthodologie innovante de concertation adaptée au contexte et mis en œuvre une communication régulière sur l'avancée des travaux. Avec plus de 1000 participants et 400 propositions, ils ont ainsi relevé le défi de la participation et de la co-construction. Le Département remercie vivement l'INET et plus particulièrement ses 4 ambassadeurs pour leur contribution à ce nouveau schéma départemental, qui consacrera l'engagement de notre collectivité de mettre la solidarité au cœur de ses priorités. »



LES CHIFFRES

La concertation menée pour le schéma 2021–2015

108

personnes
rencontrées par
entretiens

906

acteurs contactés
par outils en ligne

1039

retours sur les outils
en ligne

35

fiches actions
autour de huit profils

La protection de l'enfance en Lot-et-Garonne

Des dépenses plus de

35%

supérieures à la
moyenne nationale

Une hausse de

24%

des mesures de protection
entre 2014 et 2018

Un schéma départemental
caduc depuis

2018

Un observatoire départemental
opérationnel depuis

2020



ALLER PLUS LOIN

→ Site de l'Observatoire national pour la Protection de l'Enfance onpe.gouv.fr

→ Stratégie nationale de Prévention et de Protection de l'Enfance solidarites-sante.gouv.fr

→ Rapport de la Cour des comptes *La protection de l'enfance* www.ccomptes.fr/fr/publications

→ Rapport du Défenseur des Droits *Prendre en compte la parole de l'enfant : un droit pour l'enfant, un devoir pour l'adulte* www.defenseurdesdroits.fr

→ Le développement de stratégies de prévention en Protection de l'enfance : résultats et enseignements d'une recherche-action en Ille-et-Vilaine www.cairn.info



**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

GÉRER
DIFFÉREMMENT

10

COMMUNAUTÉ URBAINE
DE DUNKERQUE

**De la mutualisation
au pacte de
gouvernance : repenser
les relations aux
communes dans
un contexte de
transitions**



LES AUTEURS



Frédéric Despinasse

frederic.despinasse@ingenieurchef-inet.org



Jérôme Dussardier

jerome.dussardier@ingenieurchef-inet.org



Jordan Eustache

jordan.eustache@administrateur-inet.org



Virginie Mambert

virginie.mambert@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Laurent Pidoux

Directeur général Ressources
et Directeur général des services par intérim



CONTEXTE



la fin des années 60, les élus du territoire dunkerquois ont été visionnaires, en créant la première communauté urbaine volontaire de France.

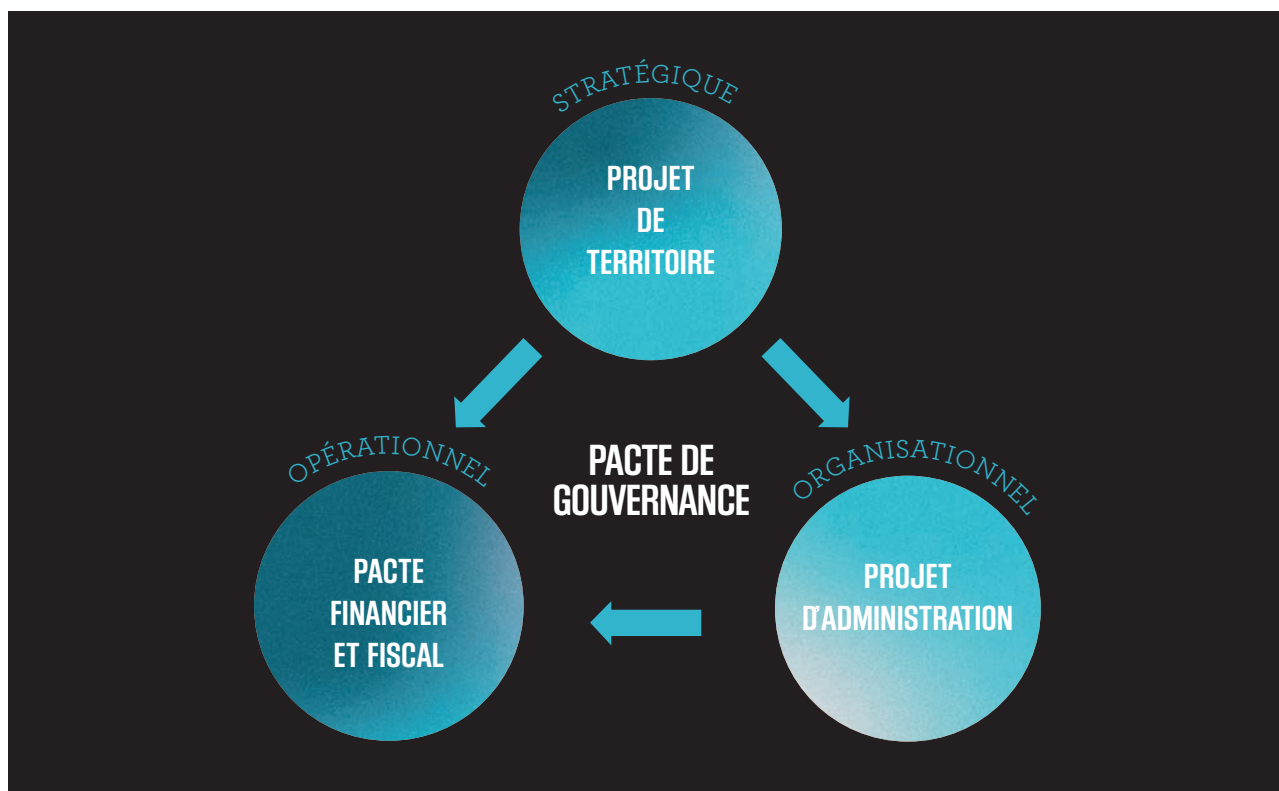
Aujourd'hui, le contexte a changé avec la diminution des ressources financières et une gestion collégiale de la crise sanitaire, qui ont renforcé davantage la solidarité locale et le leadership de la communauté urbaine.

Par ailleurs, l'intercommunalité doit s'adapter pour permettre à ce territoire de 200 000 habitants de relever les défis de transitions sociales, écologiques et économiques.

Pour ce faire, le Président-Maire, Monsieur Patrice Vergriete, souhaite construire avec les 17 communes une intercommunalité experte, plus réactive et plus proche des citoyens. Il montre la voie avec la fusion des services de la Ville de Dunkerque et de la Communauté Urbaine, tout en élaborant, en même temps, une mutualisation à la carte avec les autres communes. C'est la raison pour laquelle, le Directeur général des Services, Laurent Pidoux a sollicité l'INET pour un projet collectif sur l'élaboration du prochain pacte de gouvernance dont la mutualisation est un outil.



PROBLÉMATIQUE



→ Le concept même de gouvernance renvoie à la recherche d'une prise de décision efficace et partagée entre plusieurs acteurs. Les intercommunalités intègrent par nature les expressions de leurs communes membres et se dotent pour cela d'outils de gouvernance afin de favoriser ce dialogue intercommunal.

Les outils légaux : bureau, commissions et conseil communautaire, mais également des outils variés et adaptés aux diversités et spécificités locales comme le pacte de gouvernance.

Le législateur n'impose pas de contenu pour le pacte de gouvernance. Toutefois, il est possible d'identifier 3 parties distinctes :

- Les valeurs et principes avec la question des droits et devoir
- Les instances, leur rôle et fonctionnement
- L'exercice des compétences au travers de la mutualisation ou encore de la territorialisation des compétences lorsqu'elle existe.

Durant cette mission, il a été mis en évidence que le pacte de gouvernance doit permettre de donner du sens pour faciliter les coopérations entre l'intercommunalité et les communes, mais également entre les communes entre elles en mobilisant l'ensemble des acteurs : élus certes, mais aussi agents et citoyens. Le pacte de gouvernance s'articule donc nécessairement avec le projet de territoire qui apporte la dimension politique, le projet d'administration pour le volet organisationnel et le pacte financier et fiscal pour l'aspect opérationnel.

En conséquence le pacte de gouvernance va au-delà d'un simple document, il s'agit d'un projet structurant avec de multiples dimensions au travers de l'animation de son contenu. Il se positionne comme un facilitateur de la mutualisation des compétences, au même titre que les autres projets structurants.



DES CLÉS POUR AGIR

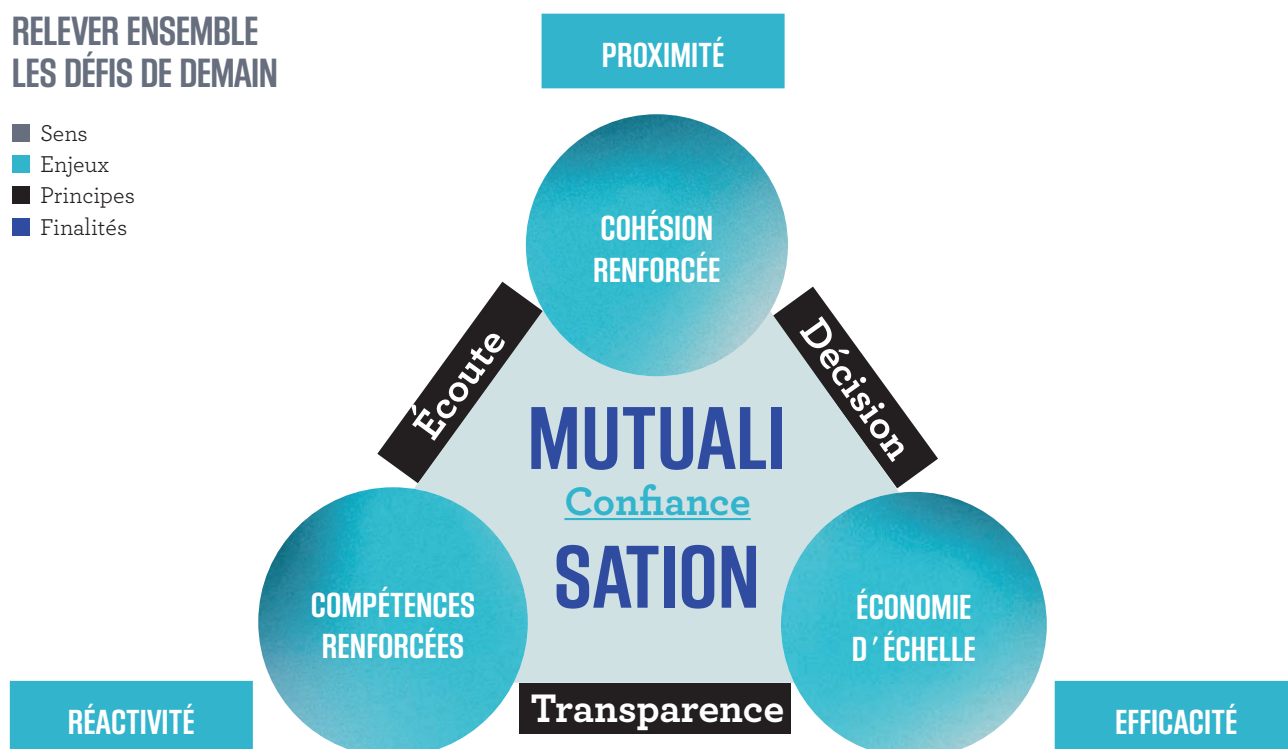
→ À chaque projet complexe, son animation et son pilotage. En prenant en considération les enjeux et principes du schéma précédent, il est possible d'identifier 8 clés pour réussir cette coopération entre l'intercommunalité et les communes :

- définir un objectif commun d'amélioration du service aux usagers en co-responsabilité, notamment par le sens et le portage
- connaître mutuellement les pratiques et les outils des services qui projettent de se rapprocher, pour faire adhérer les agents :
- favoriser les temps informels entre les différents acteurs
- établir un état des lieux, un diagnostic et un recensement des opportunités (faire preuve de pragmatisme) et des freins existants
- créer une véritable culture commune
- mener les réflexions sur un temps long :

- limiter les contraintes de calendrier
- définir un calendrier prévisionnel
- former et accompagner les managers
- identifier les enjeux financiers à court terme, en toute transparence, et rechercher les coûts masqués
- expérimenter autour de services aisément identifiables et permettant des succès rapides : quick wins, pour que les communes s'y retrouvent
- favoriser les services où des groupes de travail commun pouvaient préexister
- identifier les personnes-ressources pour faciliter ces nouveaux dialogues
- piloter clairement le projet de mutualisation : un comité de pilotage, une direction de projet (les DGS/ DG commune), un chef de projet clairement identifié par tous et pour tous, un comité technique
- évaluer le projet tout au long de son déploiement dans un objectif d'amélioration continue

RELEVER ENSEMBLE LES DÉFIS DE DEMAIN

- Sens
- Enjeux
- Principes
- Finalités



GÉRER
DIFFÉREMMENT

11

BORDEAUX
MÉTROPOLE

**Le budget de
Bordeaux Métropole
au prisme
de ses impacts
sur le climat**



LES AUTEURS



Émeline Lafaury

emeline.lafaury@ingenieurchef-inet.org



Guillaume Lanfranchi

guillaume.lanfranchi@ingenieurchef-inet.org



Brigitte Legat

brigitte.legat@ingenieurchef-inet.org



Christophe Rispal

christophe.rispal@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Cédric Ghésquières

Directeur général haute qualité de vie



CONTEXTE

La décision du Conseil d'État du 19 novembre 2020 impose à l'État de justifier le respect de la trajectoire de réduction des gaz à effet de serre pour une neutralité carbone en 2050, et constitue un événement majeur dans la lutte contre le réchauffement climatique. Ainsi, le Conseil d'État confirme le caractère contraignant de la Stratégie Nationale Bas Carbone. Compte tenu de la contribution locale aux émissions carbone nationale, cette décision doit être lue par les collectivités locales comme une injonction d'agir non seulement pour la réduction de leurs propres émissions carbone, mais aussi de l'ensemble des acteurs des zones couvertes qui s'inscrit à différents niveaux d'engagements.

An niveau international, l'accord de Paris, texte le plus structurant de lutte contre le changement climatique à l'échelle internationale et premier accord mondial juridiquement contraignant sur le changement climatique, vise à limiter le réchauffement de la planète en restant en dessous de 2°C d'augmentation de température en 2050. Engagée à respecter cet accord, la France l'a décliné par sa Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) qui pose deux objectifs : atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 et réduire l'empreinte carbone de la consommation des Français. Les décideurs publics, à l'échelle nationale comme territoriale, doivent la prendre en compte et se mettre en mouvement pour prendre leur part. De ce fait, la Métropole de Bordeaux a adopté en juillet 2017 un « Plan d'action pour un territoire durable à haute qualité de vie » l'engageant à être l'une des premières métropoles à énergie positive à l'horizon 2050 grâce à un ensemble d'actions pour une transition énergétique bas-carbone.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Pour répondre aux ambitions de lutte contre le changement climatique renouvelées, le Président de Bordeaux Métropole récemment élu a présenté en juillet 2020 le projet de mandature intitulé « Vers un nouveau cap métropolitain 2020-2026 – pour une métropole proche de ses habitants, écologique et solidaire ». Le premier axe de ce projet intitulé « Cap sur la transition écologique : Bordeaux Métropole s'engage pour le climat et la qualité de vie de ses habitants » prévoit la mise en place d'un budget climat.

Bordeaux Métropole a donc souhaité mener une expérimentation pour répondre aux questions posées par un budget climat et sa mise en œuvre. Le terme de budget climat est polymorphe : quels types de démarches recouvre-t-il ?

Quelques collectivités se sont déjà lancées dans des projets similaires : quels sont les méthodes, retours d'expérience, bénéfices et limites identifiés ? Et quels sont les besoins en ressources humaines, délais, financement, plan d'action pour une mise en œuvre réussie ?

Enfin, quelles marges d'adaptation de ces méthodes sont envisageables à l'échelle de Bordeaux Métropole, de son projet et de son territoire ?



DES CLÉS POUR AGIR

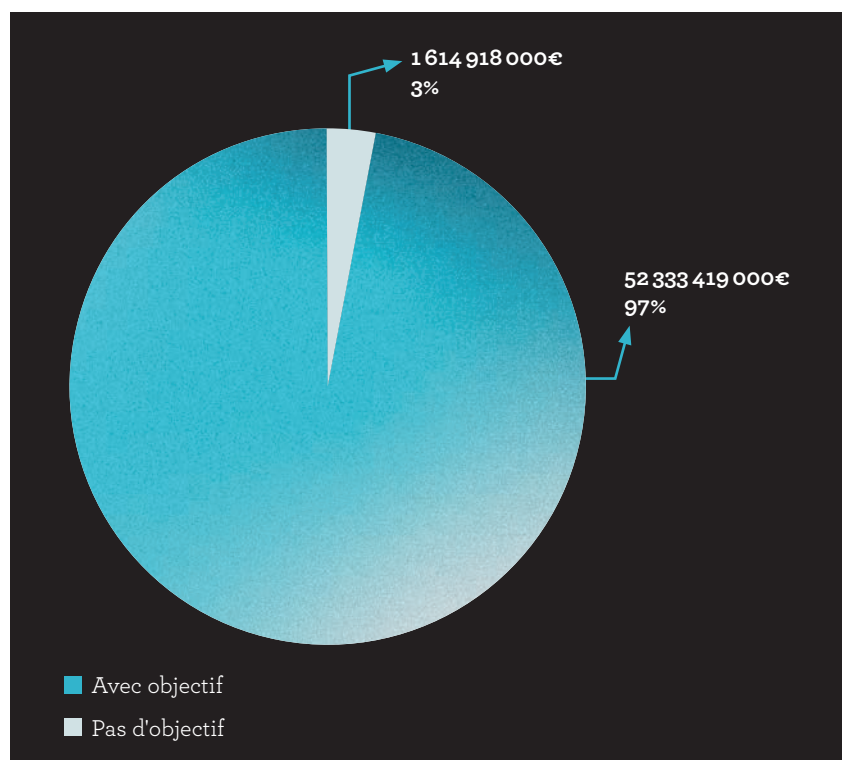
→ La mission a mis en évidence trois typologies de budget Climat.

→ **Le « Budget vert pondéré » : Une analyse du budget permettant d'établir la part d'un budget répondant à des objectifs environnementaux.**

Cette méthode peut être facilement appliquée à tout document financier et adaptée pour prendre en compte des objectifs environnementaux, sociaux ou démocratiques. En outre, l'intérêt principal de cette méthode est de rapprocher la question environnementale de la question financière en identifiant, grâce à un mécanisme simple, les dépenses « vertes ».

Ainsi, cette méthode est porteuse d'une meilleure transparence de l'action publique et constitue un outil pour mettre en évidence l'engagement financier réel d'une collectivité sur une thématique. Par exemple les montants investis annuellement en faveur de l'environnement.

EXEMPLE DU RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DU BUDGET DE L'IRLANDE



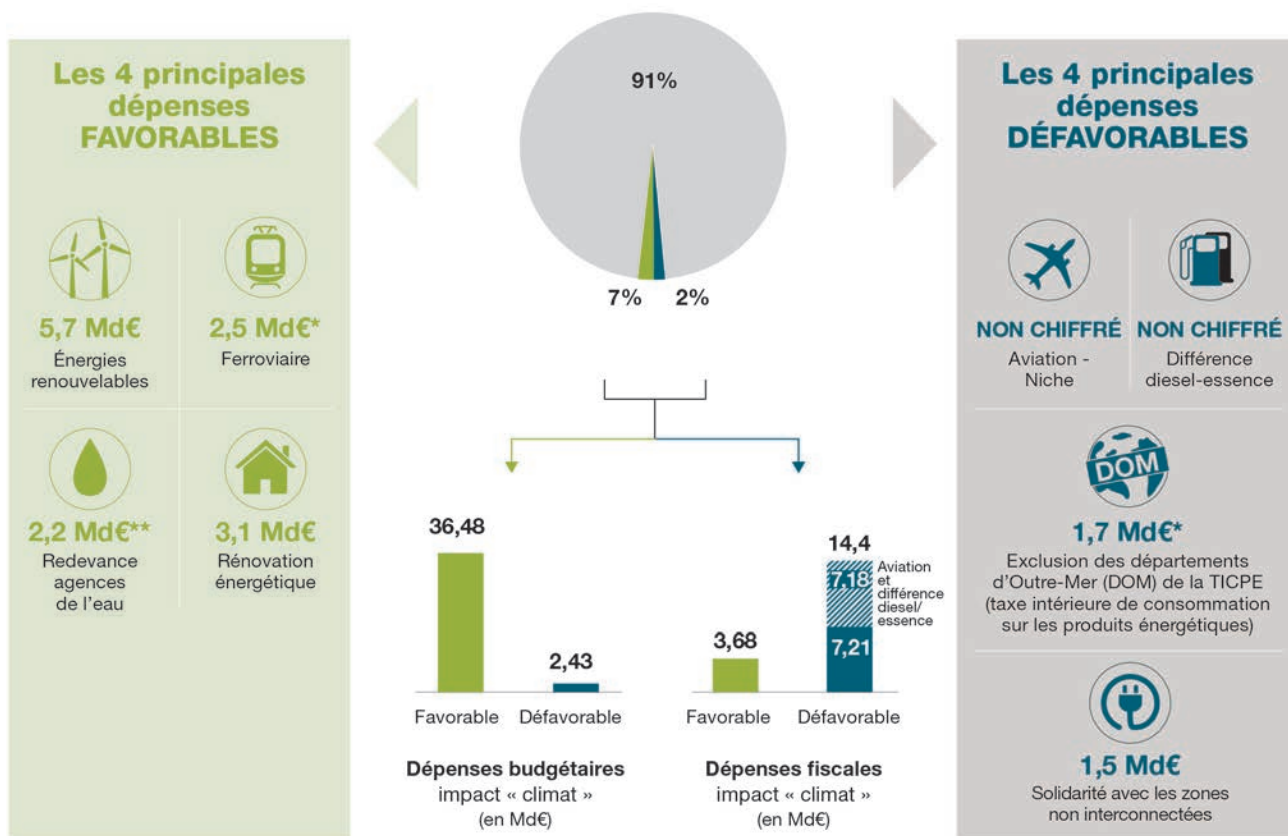


→ Le « Budget vert coloré » : Une évaluation du budget de la collectivité qui conduit à colorer les lignes budgétaires en fonction de leur impact favorable ou défavorable sur le climat.

Si les premiers exercices peuvent s'avérer décevant, du fait de l'importance de la part indéfinie (manque d'informations suffisantes) ou neutre, cette évaluation a l'avantage de mettre en évidence l'impact environnemental des actions inscrites au budget, et surtout de rapprocher la question financière de la question environnementale : difficile généralement d'avoir une lecture croisée entre Projection budgétaire et Rapport de Développement Durable.

Le budget vert coloré constitue un outil de la transparence et de l'exemplarité de l'action publique en matière environnementale. Le budget vert coloré permet de mettre en évidence la cohérence entre les actions et les intentions, et de réaliser un suivi dans le temps des efforts réalisés par la collectivité sur la thématique environnementale. Ainsi la coloration du budget permet d'identifier le pourcentage de budget qui est défavorable à l'environnement ou qui reste indéfini. Or, le nécessaire exercice d'analyse transversale entre finances, opérationnels et contrôle de gestion conduit à une prise de conscience et un engagement positif des services pour rechercher des solutions d'amélioration.

DÉPENSES DE L'ÉTAT IMPACT CLIMAT (atténuation et adaptation)



©I4CE d'après données publiques

*Atténuation seulement **Adaptation seulement

Sources : « Rapport sur l'impact environnemental du budget de l'État et calculs I4CE ».

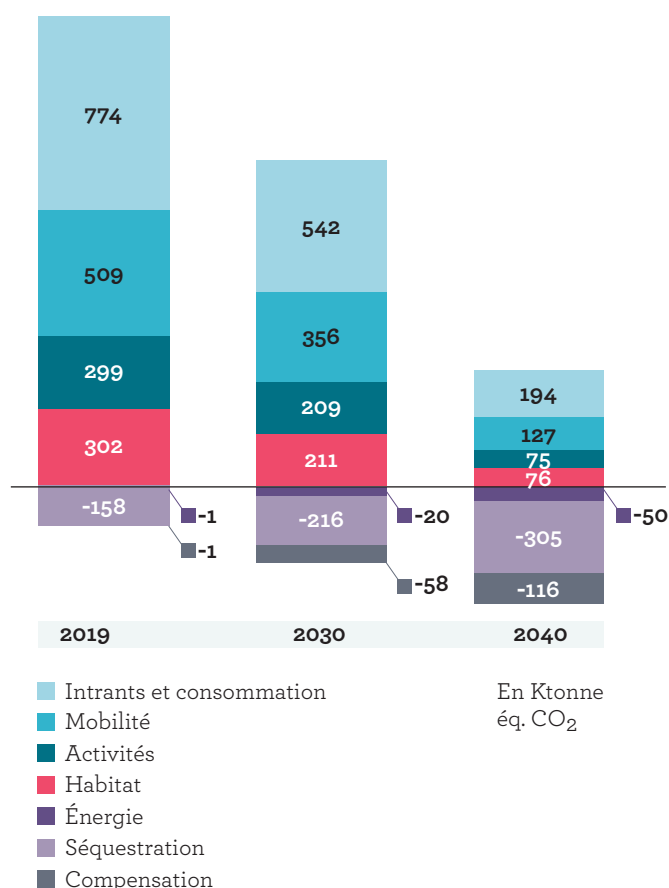


→ Le « Budget Carbone » :

Une comptabilisation Carbone permettant de gérer un stock d'émissions de CO₂ dans le temps et de piloter, avec un plan d'action, une trajectoire Carbone avec des échéances déterminées.

Le budget carbone se révèle être un outil de gouvernance efficace, notamment parce qu'il nécessite l'association de l'ensemble des acteurs privés et publics du territoire. Il permet de fédérer autour d'un projet et renforce l'engagement citoyen. Les émissions et les captations de CO₂ du territoire sont évaluées, et la collectivité anime et coordonne les actions de l'ensemble des acteurs pour amener le territoire vers la neutralité Carbone, c'est-à-dire un équilibre entre émissions et captations.

Si la mesure des émissions de CO₂ requiert une forte expertise et s'appuie sur des ratios parfois imprécis, le budget Carbone peut constituer un réel levier de la transition énergétique. Toutefois, son périmètre reste restreint puisqu'il se focalise sur les émissions de CO₂ pouvant rentrer en contradiction avec d'autres enjeux environnementaux.



→ Ces trois méthodes sont complémentaires.

Sans remplir les mêmes objectifs, elles concourent à s'interroger sur les habitudes, les pratiques et à s'organiser pour évoluer vers une réelle mise en cohérence des actions et des engagements pour le climat. Elles permettent d'identifier les investissements favorables, de valoriser la sobriété et d'éviter les mauvaises dépenses. Ces modèles n'en sont qu'à leur début, mais ils ont l'intérêt de façonner des outils indispensables. Les budgets climat pourraient rapidement devenir des boussoles pour les élus et les administrations permettant de définir et de maintenir le cap. Par ailleurs, les villes et les métropoles ne contribuant qu'à 10% en moyenne des émissions du territoire par leurs activités propres devront, en plus d'une indispensable exemplarité, renforcer la gouvernance territoriale et leur rôle d'animateur pour amener l'ensemble des acteurs locaux et des citoyens vers une société décarbonée.

Pour réussir leur mutation écologique, les collectivités doivent avant tout bénéficier d'une impulsion politique, d'un portage de l'administration ainsi que d'un changement profond dans la manière de prioriser les projets et les actions. Une expertise « climatique » est également à développer, impliquant recrutements, formation, fiches de postes adaptées...



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Cédric Ghesquieres

Directeur général Haute Qualité de Vie

→ « Dans leur engagement contre le réchauffement climatique, les collectivités manquent d'outils pour objectiver leur action et partager les enjeux. Dans ce cadre-là, Bordeaux Métropole et la ville de Bordeaux ont souhaité mobiliser une équipe de l'INET pour nous aider à nous approprier deux outils : le budget coloré et le budget Carbone. La mission a permis d'engager un important travail de pédagogie pour montrer leur intérêt et préciser les modalités pour les mettre en œuvre. L'heure est maintenant aux décisions politiques pour s'en emparer ! »



LES CHIFFRES

L'objectif de la Stratégie Nationale
Bas Carbone est de réduire de

75%

les émissions de GES à l'horizon
2050 par rapport à 1990

Au niveau local en Europe, l'exemple le
plus connu est celui de la ville d'Oslo qui
a fixé un objectif de réduction de CO2 de

95%

à l'horizon 2030

37%

des dépenses du budget annexe des
déchets de la métropole de Bordeaux sont
favorables pour le climat en appliquant la
méthode élaborée par I4CE et 5 grandes
collectivités françaises

87%

des dépenses du budget Culture de la
Ville de Bordeaux sont neutres pour
le climat en appliquant la méthode
élaborée par I4CE et 5 grandes
collectivités françaises

40 jours

Le temps nécessaire au total pour
disposer d'un budget vert complet
du budget général de Bordeaux
Métropole avec une petite équipe de
2 personnes pour porter le projet

18 mois

Le délai pour mettre en place un budget
carbone à la Métropole de Bordeaux
à partir du moment où les ressources
humaines nécessaires sont
disponibles (au moins 3 ETP)



ALLER PLUS LOIN

→ Ressources et méthodologie pour une évaluation
Climat du budget des collectivités par l'I4CE (Institut
for Climate Economics) [www.i4ce.org/go_project/
cadre-evaluation-climat-budget-collectivites](http://www.i4ce.org/go_project/cadre-evaluation-climat-budget-collectivites)

→ Autour de la neutralité carbone et des budgets
Carbone les expériences inspirantes de La Rochelle
et Oslo www.larochelle.fr
ec.europa.eu/environment

GÉRER
DIFFÉREMMENT

12

CONSEIL
DÉPARTEMENTAL
DE LA NIÈVRE

**La Nièvre
d'après-demain :
plan d'action en
faveur de l'adaptation
au changement
climatique**

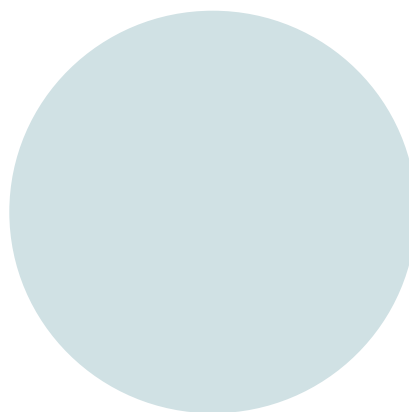


LES AUTEURS



Claire Chubilleau

claire.chubilleau@administrateur-inet.org



Nadège Deriano

nadege.deriano@conservateur-inet.org



Maxime Lebatteux

maxime.lebatteux@administrateur-inet.org



Gaétan Lepetit

gaetan.lepetit@ingenieurchef-inet.org

TUTEURS AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Stéphanie Robinet

DGA Aménagement et développement des territoires

Geoffrey Darmencier

Directeur du développement territorial



CONTEXTE

Comme de nombreux de territoires, la Nièvre a connu ces dernières années une intensification des épisodes caniculaires et des sécheresses allant jusqu'à des problèmes d'approvisionnement en eau. Ces événements ont conduit à une prise de conscience du changement climatique à l'œuvre dans un département qui, par son caractère rural, semblait épargné. Si les premières actions d'accompagnement visaient les agriculteurs, il est vite apparu nécessaire d'élargir le périmètre d'action. Le changement climatique va, en effet, toucher l'ensemble des citoyens et des activités. Il aura donc aussi un impact sur toutes les missions du Département. Ainsi un partenariat public-public entre le CEREMA et le Département a permis de bâtir une stratégie d'adaptation départementale basée sur un diagnostic de vulnérabilité du territoire. Cette stratégie a été adoptée en février 2020 par l'assemblée départementale.



PROBLÉMATIQUE

→ À partir du vote de la stratégie, se pose alors la question de sa déclinaison opérationnelle. Comment, en effet, construire, mettre en œuvre et penser la pérennité d'une démarche de résilience territoriale qui interroge les politiques publiques menées et le fonctionnement même du Département ? Cette problématique est elle-même portée par une autre question sous-jacente, celle d'avoir une action efficace et aux résultats visibles, tout en restant dans le champ de compétence du département et avec des moyens non extensifs.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Quelle méthodologie pour penser l'adaptation du Département ?

Cette démarche vise à renouveler les pratiques des agent.e.s du département. Les associer est donc un impératif. L'organisation d'ateliers participatifs avec les agents et les agentes de toutes les directions, mêlant sensibilisation et co-construction, permet d'une part de souligner les effets du changement climatique sur l'ensemble des activités du Département et, d'autre part, de recueillir leurs propositions d'action. Cet exercice d'intelligence collective est également un socle pour impulser un renouveau des méthodes de travail. Outre les agent.e.s, les cadres dirigeant.e.s de la collectivité doivent se saisir et mettre en œuvre au quotidien ce plan d'action pour assurer sa pérennité. Un temps de réflexion sur les enjeux managériaux liés à ces changements apparaît important pour l'appropriation de la démarche.

→ Quelles actions pour adapter les politiques départementales et la collectivité au changement climatique ?

Six grands enjeux peuvent être identifiés dans le cadre d'une démarche d'adaptation :

- Piloter le plan d'action
- Observer les impacts du changement climatique pour s'adapter
- Adapter l'organisation interne du département à ces changements
- Adapter les politiques publiques du département
- Accompagner l'adaptation des territoires
- Informer et impliquer les citoyens.

Parmi les propositions, on peut noter : la création d'un réseau des Ambassadeurs Climat, l'amélioration

de qualité de vie au travail en cas d'événements climatiques extrêmes, la sensibilisation des assistant.e.s familiaux et maternel.le.s, l'accompagnement des établissements sociaux et médico-sociaux dans la prise en compte du changement climatique lors des constructions/rénovations des locaux, l'animation d'ateliers sur l'alimentation de proximité ou encore la création d'un réseau d'ingénierie sur le sujet de l'adaptation au changement climatique. En interne au département, l'accompagnement par les directions ressources doit également être renforcé : formation et recrutement sur les compétences liées aux changements climatiques, prise en compte environnementale dans la commande publique ou encore recherche de cofinancements pour des projets à impact positif.

→ Quelles conditions de réussite ?

Trois conditions de réussite pour une telle démarche peuvent être soulignées :

- Un portage politique et administratif fort : une prise de décision forte est nécessaire, tout comme un accompagnement des managers.
- Une adhésion des agent.e.s à la démarche : ce qui peut passer par une prolongation des démarches participatives.
- Un travail transversal assuré : ce plan d'action peut être l'occasion de renouveler la culture de travail de la collectivité vers plus de transversalités par un projet d'avenir et motivant.

L'adaptation au changement climatique d'une véritable opportunité de repenser l'action locale, tant dans les actions que les pratiques professionnelles. En ce sens, elle peut être déclinée dans tout type de collectivités.





LES CHIFFRES

Ateliers	plan d'action	La Nièvre à l'horizon 2050
14 ateliers transversaux et « missions »	6 enjeux transversaux	70 à 97 jours à plus de 25°C
1 atelier comité de direction	54 fiches actions	Baisse de la Loire entre 10 et 20% à Nevers
91 agent.e.s participant.e.s		47% des emplois particulièrement touchés



ALLER PLUS LOIN

→ Stratégie d'adaptation au changement climatique
Département de la Nièvre
www.cerema.fr/fr/actualites

→ Kit résilience Gironde
www.gironde.fr/collectivites

→ Conseil départemental des Pyrénées-Orientales
www.ectadapt.eu/fr
wp.xcd66.fr/bibliothequeDD

→ Méthodologie Budget vert I4CE
www.gironde.fr/collectivites

GÉRER
DIFFÉREMMENT

13

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE L'ARDÈCHE

**Bilan et perspectives
de « Ardèche
en transition »,
une démarche
départementale de
transition écologique
et solidaire**



LES AUTEURS



Pauline Lemaire

pauline.lemaire@administrateur-inet.org



Ariane Dalaru

ariane.dalarun@administrateur-inet.org



Julie Meyniel

julie.meyniel@administrateur-inet.org



Folco Laverdiere

folco.laverdiere@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Alexis Peilloux

Directeur général adjoint citoyenneté
et transition des territoires



CONTEXTE

« **A**rdèche en transition » est une démarche globale, lancée en cours de mandat par le nouveau Président, visant à aligner les actions du Département avec les enjeux de transition écologique et solidaire. Initiée dans le cadre de l'élaboration, coordonnée par le Département, de Contrats de Transition écologique avec les EPCI du territoire et l'État, elle s'est accompagnée d'une conversion des politiques publiques départementales à la transition pour devenir le projet phare du mandat. Dans ce contexte particulier, le Département a souhaité dresser un bilan et les perspectives de la démarche, lancée trois ans plus tôt.



PROBLÉMATIQUE

→ La transition écologique implique la mobilisation de l'ensemble des acteurs et des territoires. Dans les territoires ruraux, qui ont des problématiques spécifiques nécessitant des réponses adaptées, les collectivités sont souvent dépourvues de moyens suffisants pour intervenir avec l'ambition requise et le Département devient un échelon-clé pour impulser et accompagner une dynamique territoriale. La transition écologique doit également être solidaire, au sens où elle doit à la fois permettre à chacun d'y contribuer et ne pas se faire au détriment de la cohésion sociale. Considérant la réduction progressive des attributions de l'échelon départemental par les dernières lois de décentralisation, la question du rôle et des modalités d'action du Département en matière de transition écologique est posée, au même titre que la contribution de sa compétence sociale.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Face à ces enjeux, plusieurs conditions de réussite d'une démarche territoriale de transition écologique et solidaire ont été identifiées :

→ un haut niveau de portage et partage politique : une démarche de transition doit être impulsée et pilotée avec ambition et vigueur par l'exécutif

→ une révision générale des politiques publiques (voir illustration ci-dessous grille + processus de révision) : appuyée sur une grille d'analyse et une vision très transversale, elle permet de questionner des choix pour les mettre en cohérence

→ des moyens d'évaluer la démarche et résultats concrets à court terme : des objectifs de résultat (plutôt que de moyens) qui soient mesurables et ambitieux pour piloter la démarche sur la durée, sans empêcher de donner à voir des résultats concrets, à court terme

→ un projet d'administration au service de la transition : des feuilles de route déclinées pour l'ensemble des directions et services, des fonctions ressources spécifiques, avec une posture et une expertise adaptées, pour animer la démarche et accompagner et des fonctions ressources traditionnelles davantage orientées pour appuyer la transition

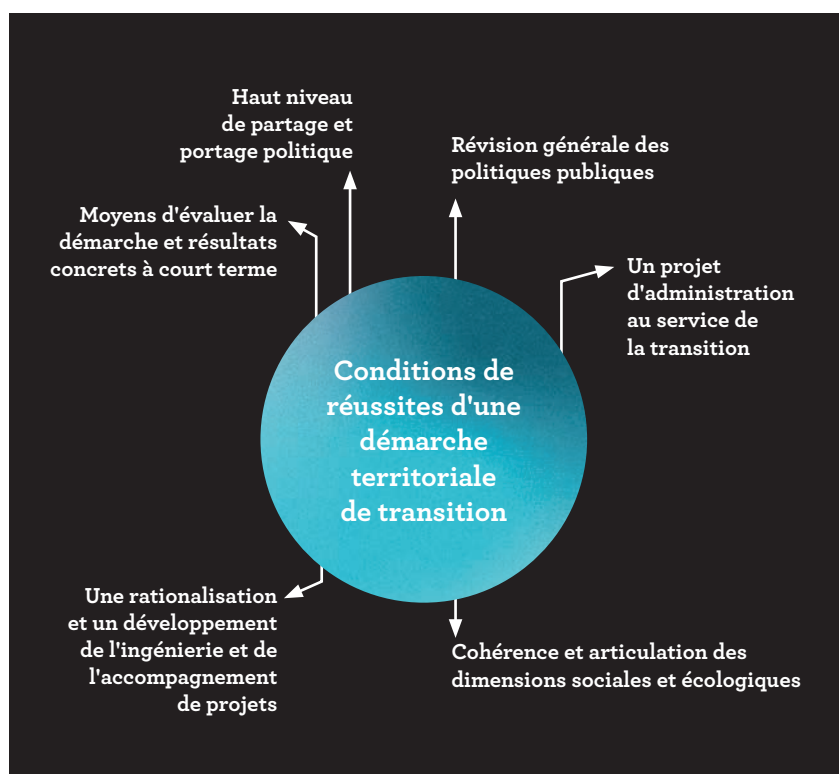
→ une rationalisation et un développement de l'ingénierie et de l'accompagnement de projets : établir une cartographie des compétences et de l'ingénierie, en interne et sur le territoire, rationaliser l'existant et accompagner la création de structures d'ingénierie mutualisée en cas de manque

→ cohérence et articulation des dimensions sociales et écologiques : orienter sa politique sociale vers la prévention des risques sociaux liés au changement

climatique et la sensibilisation aux enjeux environnementaux, s'assurer de la conciliation des enjeux écologiques et sociaux au sein de ses politiques publiques

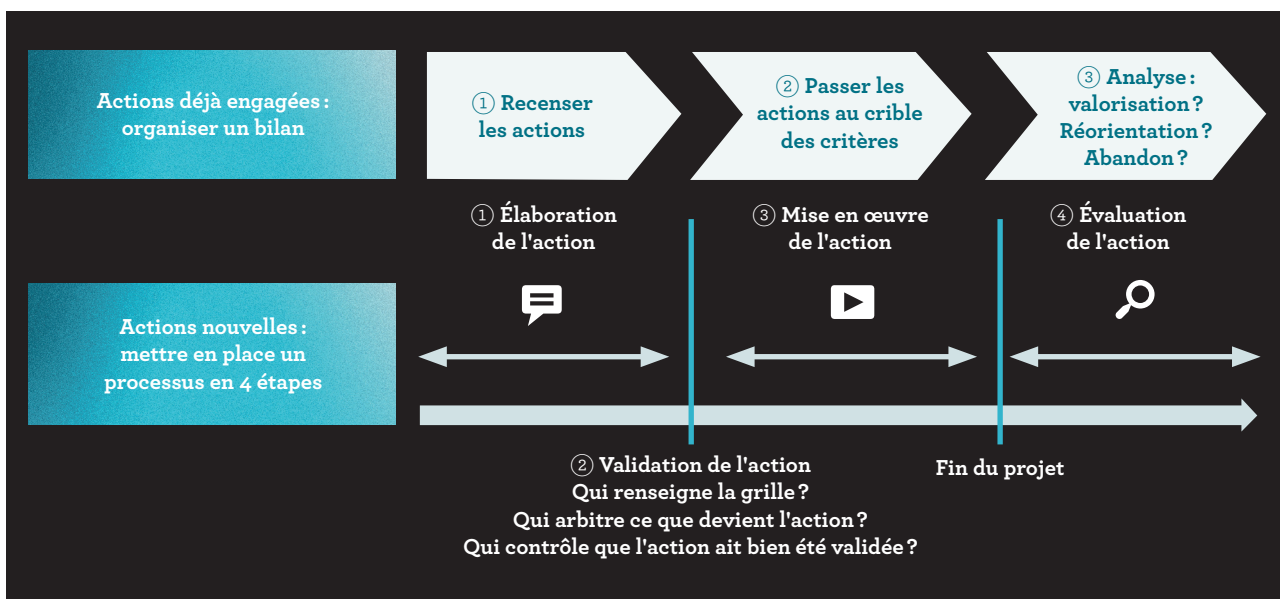
→ une mobilisation large de tous les acteurs : pour faciliter la compréhension et l'acceptabilité d'une part, mais aussi pour mettre à profit les compétences et les énergies de tous les acteurs sur un territoire, avec une mise en réseau utile au partage d'expérience et aux partenariats nouveaux.

UNE MOBILISATION DE TOUS LES ACTEURS





IMPACT ÉCOLOGIQUE	IMPACT SOCIAL	TRANSITION ?
+	+	✓
+	-	⊗
+	~	✓
-	+	⊗
~	+	✓



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Alexis Peilloux

Directeur général adjoint Citoyenneté et transition des territoires

→ Nous avons été très satisfaits du travail des stagiaires de l'INET qui ont fait preuve d'une grande autonomie et d'un esprit de cohésion sans faille. La diversité des profils des élèves a considérablement enrichi la qualité du travail produit. Les propositions qu'ils ont faites sur le cadrage général de la démarche (périmètre de la transition et articulation des volets écologique et solidaire, objectifs) ainsi que sa gouver-

nance (portage politique, organisation des services, pilotage, animation interne et externe, suivi et évaluation) constituent des apports qui seront indéniablement utiles à la collectivité. L'animation par les élèves d'un CODIR, réalisé en distanciel selon un programme et des outils favorisant l'interactivité, a été unanimement appréciée.



LES CHIFFRES

→ Sur la base des orientations du Département et d'un benchmark réalisé auprès de collectivités régionales et départementales ayant engagé une démarche de transition écologique et/ou solidaire, plusieurs objectifs ont été proposés :

① Neutralité carbone en 2040

- Réduire la consommation d'énergie finale de X%
- Augmenter la production d'énergies renouvelables de X%
- Augmenter de X% la capacité de stockage de carbone du territoire
- Baisse de X% de la mobilité quotidienne (distance)
- X% de véhicules non thermiques et X% de la flotte véhicules légers émettant moins de 95 g de CO₂/km
- Atteindre X% de part modale vélo et marche dans les déplacements du quotidien
- Réduire la précarité énergétique de X%

② Zéro perte de biodiversité nette en 2040

- Zéro artificialisation nette pour les aménagements en 2040
- Réduire de X% la part de plastique et de produits chimiques dans les achats du Département

③ Zéro gaspillage à horizon 2040

- X % de valorisation matière des déchets produits
- X% de matériaux réemployés ou recyclés dans les produits, services ou travaux du Département
- Réduire de X% la production de déchets
- Réduire de X% les consommations d'eau
- X% de l'eau réutilisée

④ Atteindre la résilience alimentaire

- Atteindre X% d'autonomie alimentaire
- Atteindre X% des surfaces agricoles en agriculture biologique
- X% d'agriculteurs accompagnés dans la conversion de leur exploitation pour anticiper les effets du changement climatique

⑤ Renforcer l'investissement social dans les politiques publiques

- Amélioration des parcours de vie (réduire de X% les ruptures de parcours des Ardéchois)
- Pouvoir d'agir
- Lien social
- Atteindre X€/hab de dépenses d'investissement social

⑥ Anticiper les risques sociaux

- Implique de déterminer quels sont les risques sociaux induits par la politique publique

⑦ Renforcer la cohésion territoriale

- Réduire de X% le nombre de kms parcouru pour accéder à un professionnel de santé ou à un service public départemental
- Atteindre X% de la population ardéchoise à moins de X min d'un service public départemental ou d'un professionnel de santé
- Garantir l'équité territoriale

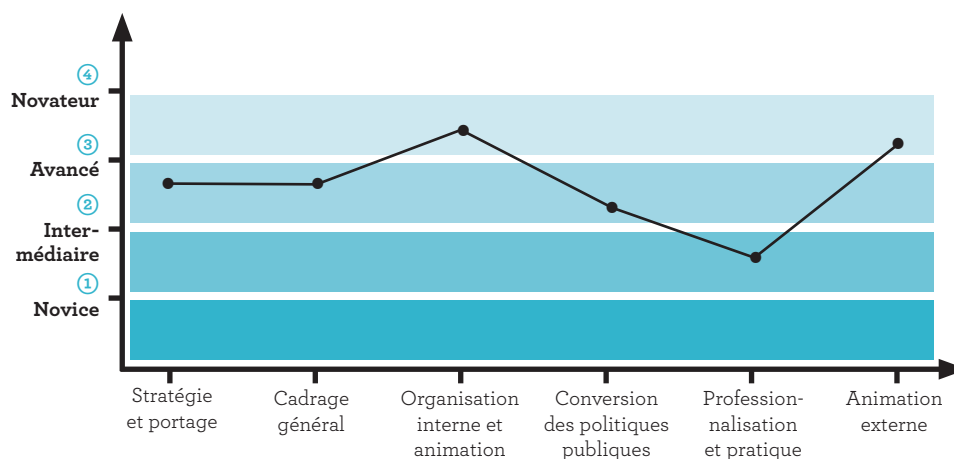


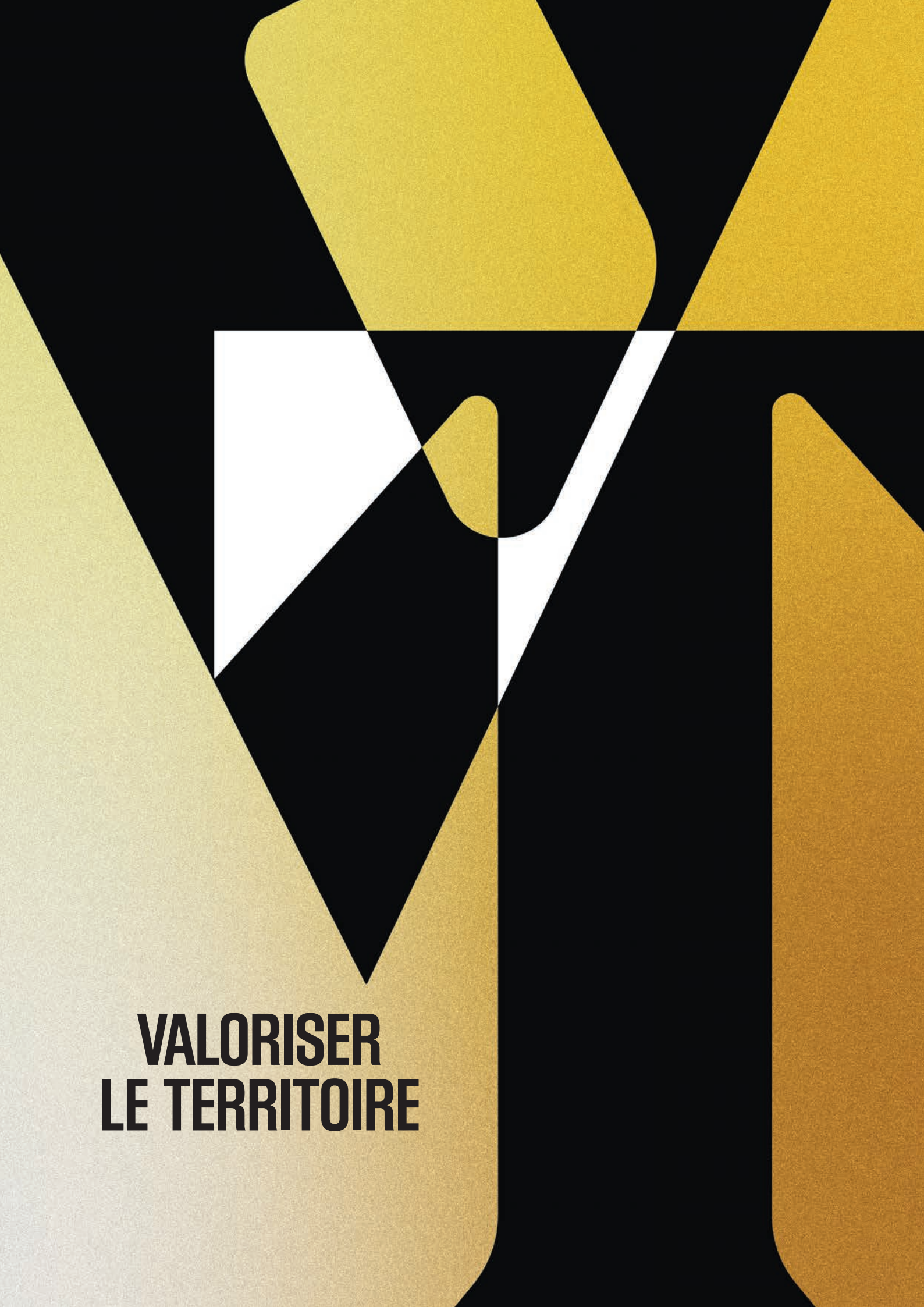
ALLER PLUS LOIN

→ Pour les collectivités qui souhaitent autoévaluer leur niveau d'avancement, nous proposons une grille de maturité de la transition est proposée :

	STRATÉGIE ET PORTAGE	CADRAGE GÉNÉRAL : DÉFINITION ET OBJECTIFS	ORGANISATION INTERNE ET ANIMATION DE LA DÉMARCHE	CONVERSION DES POLITIQUES PUBLIQUES À LA TRANSITION	PROFESSIONNALISATION ET PRATIQUE DE LA TRANSITION	ANIMATION EXTERNE
④ Novateur	→ Déclinaison de la transition dans l'ensemble des délégations → Objectifs politiques clairement définis et portés par l'ensemble des élus → Choix politiques forts dans les actions menées (ou abandonnées)	→ Définition et objectifs clarifiés et appropriés par tous → Objectifs déclinés en indicateurs, mesurés et évalués régulièrement	→ Un service pilote qui assure la fonction de ressource transition, sur tous les champs, pour l'ensemble de la collectivité → Une transversalité assurée par un réseau de référents transition dans les directions	→ Toutes les actions sont compatibles avec la transition → La transition est intégrée dès le stade de la conception → Chaque direction/ service dispose d'une feuille de route	→ Les agents sont autonomes et force de proposition sur la transition dans le champ de leurs missions → Mobilisation de l'ingénierie adéquate	→ Réseau structuré et animation d'une communauté → Tous les acteurs partagent les mêmes objectifs → Haut conseil de la transition à l'échelle du territoire
③ Avancé	→ Objectifs politiques clairement définis → Partage des enjeux par l'ensemble des élus → Les objectifs ne sont pas suivis de choix politiques forts	→ Une définition et des objectifs mesurables → Pas d'appropriation de ce cadre par l'ensemble des agents	→ Un service pilote identifié et moteur → Manque d'outillage sur l'ensemble des champs de la transition	→ La transition est intégrée, sous forme de feuilles de route/ fiches action pour l'ensemble des directions	→ Les agents ont des connaissances confirmées sur les enjeux de la transition → Identification de l'ingénierie à mobiliser	→ Un réseau existe et une comitologie instaurée → Pas de cap commun sur la transition
② Inter-médiaire	→ Démarche définie sur certains segments de la transition → Seul un élu moteur de la transition → Pas d'objectifs politiques clairement définis	→ Une définition actée de la transition → Pas d'objectifs chiffrés identifiés	→ Des experts identifiés sur le sujet de la transition → Pas d'institutionnalisation du pilotage ni d'animation en transversalité	→ Une transition partiellement intégrée → Des actions dispersées sur la transition et cantonnées aux services les plus directement concernés	→ Les agents sont formés aux enjeux de la transition	→ Il existe une cartographie des acteurs → Des liens asymétriques entre acteurs sur le sujet de la transition
① Novice	→ Aucune stratégie : pas de démarche de transition	→ Pas de cadrage général de la transition	→ Fonction ressources transition non reconnue → Pas de pilotage de la démarche	→ Pas d'intégration de la transition aux politiques publiques	→ Pas de formation spécifique des agents à la transition	→ Pas de réseau structuré → Pas de reconnaissance de l'importance de l'enjeu par les acteurs

→ Illustration de la maturité de la démarche pour un cas fictif



The background is a complex abstract composition of geometric shapes. Large, irregular polygons in a metallic gold color are set against a solid black background. A prominent white shape, resembling a stylized 'V' or a series of overlapping triangles, is positioned in the upper center. The overall effect is modern and graphic.

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

VALORISER
LE TERRITOIRE

14

BREST
MÉTROPOLE

**Brest
métropole,
l'affirmation
d'une destination
touristique**



LES AUTEURS



Flora Gousset

flora.gousset@conservateur-inet.org



Joseph Barbaste

joseph.barbaste@administrateur-inet.org



Damien Grelier

judamien.grelier@conservateur-inet.org



Arnaud Nivot

arnaud.nivot@ingenieurchef-inet.org

TUTEURS AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jean-Philippe Lamy

Directeur général adjoint
développement économique et urbain

Éric Vandenbroucke

Directeur du développement
économique et international



CONTEXTE

Les métropoles, pour lesquelles la compétence « promotion du tourisme » est devenue obligatoire en 2017 (loi NOTRe), s'affirment de plus en plus comme des destinations touristiques à part entière. À la pointe de la Bretagne, le territoire brestois, bien que bénéficiant de la renommée d'une région connue pour sa qualité de vie et son accueil, n'apparaît pas toujours comme une destination touristique évidente pour ses habitants, ses élus et les services de la collectivité. L'attractivité créée par de nouveaux équipements tels que les Ateliers des Capucins reliés au premier téléphérique urbain de France et la multiplication des projets d'aménagement ont transformé cet état de fait, permettant à la métropole d'envisager une stratégie touristique explicite au cœur des différentes politiques publiques concernées.



PROBLÉMATIQUE

→ Le développement touristique, inscrit dans une vision politique de long terme, s'appuie aujourd'hui sur un pilotage de la compétence tourisme au sein de la collectivité, un Office de Tourisme associatif, et un renouveau de la politique économique locale. Inscrit au sein de la révision de la Stratégie métropolitaine de Développement économique (SMDE), ce nouveau volet touristique répond à un double objectif : développer l'attractivité touristique de ce territoire et attirer durablement, à moyen et long terme, des jeunes actifs et investisseurs. Pour cela, la métropole s'appuie en parallèle sur une stratégie de marketing territorial : la marque Brest life et une stratégie touristique à l'échelle de son pays portée par le GIP Brest Terres Océanes. Toutefois, il manque à l'échelle métropolitaine, un véritable levier qui mette en avant ses atouts touristiques.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Face à ces enjeux, enclencher le changement de prisme de lecture et fédérer autour du tourisme a nécessité plusieurs étapes :

1. La mobilisation des acteurs : par la création d'un écosystème touristique à l'échelle métropolitaine basé sur la reconnaissance et la rencontre des acteurs,

2. Une acculturation large basée sur un état des lieux partagé mettant en avant les richesses et faiblesses de l'offre,

3. Une préparation fine des contreforts de la future stratégie touristique avec l'identification de :

- Sa gouvernance et ses instances,
- Ses moments de partage, de co-construction, de décision...
- Sa programmation

4. L'édition d'un guide méthodologique afin d'assurer à la collectivité une continuité, décomposé comme suit :

- Des représentations et attendus d'un volet tourisme de la SMDE
- Des propositions d'axes de réflexion thématiques
- Des regards sur des démarches touristiques inspirantes
- Des préconisations organisationnelles,

→ Des annexes : un état des lieux et diagnostic sur l'offre existante, un cahier des charges pour le lancement d'une maîtrise d'ouvrage, la liste des acteurs à consulter pour la concertation et une fiche de documentation de référence.

Les incontournables pour réaliser un état des lieux – diagnostic de l'offre touristique :

1. S'appuyer sur des études de territoire et des documents stratégiques,

2. Se rapprocher des observatoires du tourisme locaux

3. Mener des entretiens individuels avec les acteurs du champ touristique (élus, opérateurs, services internes, équipements culturels et scientifiques, restauration, hôtellerie, commerces, partenaires institutionnels)

4. Proposer des concertations en ligne pour un diagnostic partagé et des solutions collectives

5. Réaliser une étude comparative avec d'autres collectivités aux enjeux proches,

6. Structurer l'état des lieux autour d'axes stratégiques : portrait de territoire, dynamiques

touristiques locales, nature de l'offre, environnement institutionnel du tourisme, lecture organisationnelle de l'écosystème touristique local, commercialisation et marketing territorial, et étude comparative

7. Produire une synthèse ciblant les leviers de développement à présenter aux élus et aux services concernés.

Les clés de réussite d'une stratégie touristique :

- Un portage politique fort au niveau du maire-président.
- Des moyens financiers et humains conséquents donnant de l'ampleur à la démarche.
- Une mise en produit afin de valoriser une offre originale, plurielle et authentique.
- Une éventuelle reconfiguration de l'organisation du tourisme au sein de la collectivité : les démarches intégrées du type société publique locale (SPL) vantent une organisation qui allie souplesse et cohérence d'action.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Éric Vandenbroucke

Directeur du développement
économique et international

→ « La diversité des profils de l'équipe de stagiaires INET (conservateur de bibliothèque, administrateur et ingénieur en chef) a définitivement donné de la richesse et de la profondeur au travail d'analyse et à la production du livrable final. Celui-ci, très opérationnel et conforme à la commande, va nous permettre d'engager très vite la suite des travaux, à savoir la production du volet tourisme de la stratégie métropolitaine de développement économique. »



ALLER PLUS LOIN

→ La stratégie touristique de la région Bretagne
www.bretagne.bzh

→ La stratégie de marketing territorial Brest Life
www.brest-life.fr



LES CHIFFRES

450 000

entrées par an à Océanopolis,
1er site touristique payant en nombre
d'entrées de Bretagne



5^e

métropole la plus
attractive de France en
termes de qualité de vie¹



7

points d'entrées pour
l'état des lieux de l'offre
touristique existante

45%

d'augmentation de la
taxe de séjour entre 2017
et 2019 sur le territoire

7

collectivités sollicitées
dans le cadre de l'étude
comparative

166

acteurs de l'écosystème
touristique rencontrés

4

fiches méthodologiques
opérationnelles

223

idées récoltées sur
les deux boîtes à idées
numériques proposées
à 72 participants, et
l'atelier de concertation
mené avec 13 acteurs
du tourisme

¹ Top 2020 des métropoles
françaises de Parisjob
et Régionsjob avec Hays

VALORISER
LE TERRITOIRE

15

VILLE
DE CAEN

**Une stratégie
foncière de
revitalisation
commerciale pour
le centre-ville**



LES AUTEURS



Jean-Baptiste Caridroit

jeanbaptiste.caridroit@administrateur-inet.org



Hadrien Joly

hadrien.joly@administrateur-inet.org



Christophe Maurin

christophe.maurin@administrateur-inet.org



Hélène Tottoli-Desante

helene.tottolidesante@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Christine Duchenois

Directrice générale adjointe
aménagement développement



CONTEXTE

Les commerces de centre-ville sont durement affectés par la crise sanitaire. Les acteurs publics déploient un certain nombre de dispositifs et d'aides pour soutenir de manière conjoncturelle ces commerçants. De manière structurelle, la ville de Caen s'inscrit dans un contexte de faible vacance en centre-ville (environ 4% début 2020) et marqué par des loyers élevés et un développement du commerce périphérique ainsi que du commerce en ligne. La commande faite à ce projet collectif posait dans ce cadre deux grands objectifs :

- Objectiver la situation du marché des murs commerciaux en centre-ville de Caen, avec un possible oligopole tirant les loyers vers le haut
- Préfigurer un outil de maîtrise de ce foncier commercial en vue de remembrer pour attirer des enseignes.

Pour cela, réinterroger la stratégie commerciale comme élément d'attractivité, d'autant plus en fonction des impacts de la crise Covid, était nécessaire.



PROBLÉMATIQUE

→ Sur le plan de la méthode, une bonne stratégie de maîtrise foncière doit être posée au bon niveau, et jouer sur plusieurs leviers à la fois.

Tout d'abord, la question de l'échelon pertinent se pose nécessairement : pour être efficace, une stratégie commerciale doit être posée de préférence à une échelle large, celle de l'intercommunalité. Ensuite, plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- D'abord, un levier réglementaire : par exemple à travers le droit de l'urbanisme, et en particulier, le droit de préemption
- Ensuite, un levier économique et fiscal : à travers différents types d'exonérations ou incitations fiscales
- Par ailleurs, un levier d'animation commerciale : à travers notamment la mise en place de managers de centre-ville
- Enfin, un levier foncier proprement dit peut être actionné : en partenariat avec des acteurs privés, ou parapublics (tels que des Établissements Publics Fonciers), des stratégies d'investissement dans des locaux commerciaux ciblés peuvent être élaborées par des opérateurs fonciers, tels que des SEM, sur des durées d'investissement relativement longues, pouvant aller jusqu'à 15 ans.

Tous ces leviers peuvent être articulés conjointement et pilotés ensemble par la collectivité, au service d'une seule et même stratégie de maîtrise du foncier commercial.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Les leviers à activer pour mettre en œuvre concrètement une stratégie commerciale foncière sont de deux ordres :

→ La première repose sur une bonne maîtrise de la donnée. Il est en effet nécessaire d'objectiver l'état des lieux afin de s'affranchir des présupposés locaux. Cet état des lieux se nourrit de diverses sources : recensements de terrain, données d'observatoires et de partenaires (CCI, CMA, office de tourisme, etc.), analyse des déclarations d'intention d'aliéner (DIA) issues des droits de préemption. Il est également primordial de s'appuyer sur un outil permanent de col-

lecte et de traitement des données qui peut notamment prendre la forme d'un observatoire.

→ Le second levier passe par la réalisation d'une étude comparative. Même si chaque collectivité possède des caractéristiques qui lui sont propres, il est intéressant de capitaliser sur les expériences menées ailleurs. En l'espèce, l'étude a permis de définir la forme juridique de la future foncière ainsi que ses modalités d'intervention. Elle a également alimenté la réflexion sur la stratégie d'actifs.

La création d'une foncière commerce peut être l'outil per-

tinent pour décliner la stratégie commerciale de la collectivité à condition de bien définir ses objectifs, ses modalités d'action ainsi que les outils complémentaires qui l'accompagneront. Sur la base du diagnostic établi et des ambitions de la collectivité, il sera ainsi possible de déterminer si la foncière devra contribuer (alternativement ou cumulativement) :

→ à la résorption des surfaces commerciales vacantes,

→ à la baisse structurelle des prix de loyers,

→ à l'attraction d'enseignes nationales et autres « locomotives » à travers une politique de remembrement de cellules, etc.





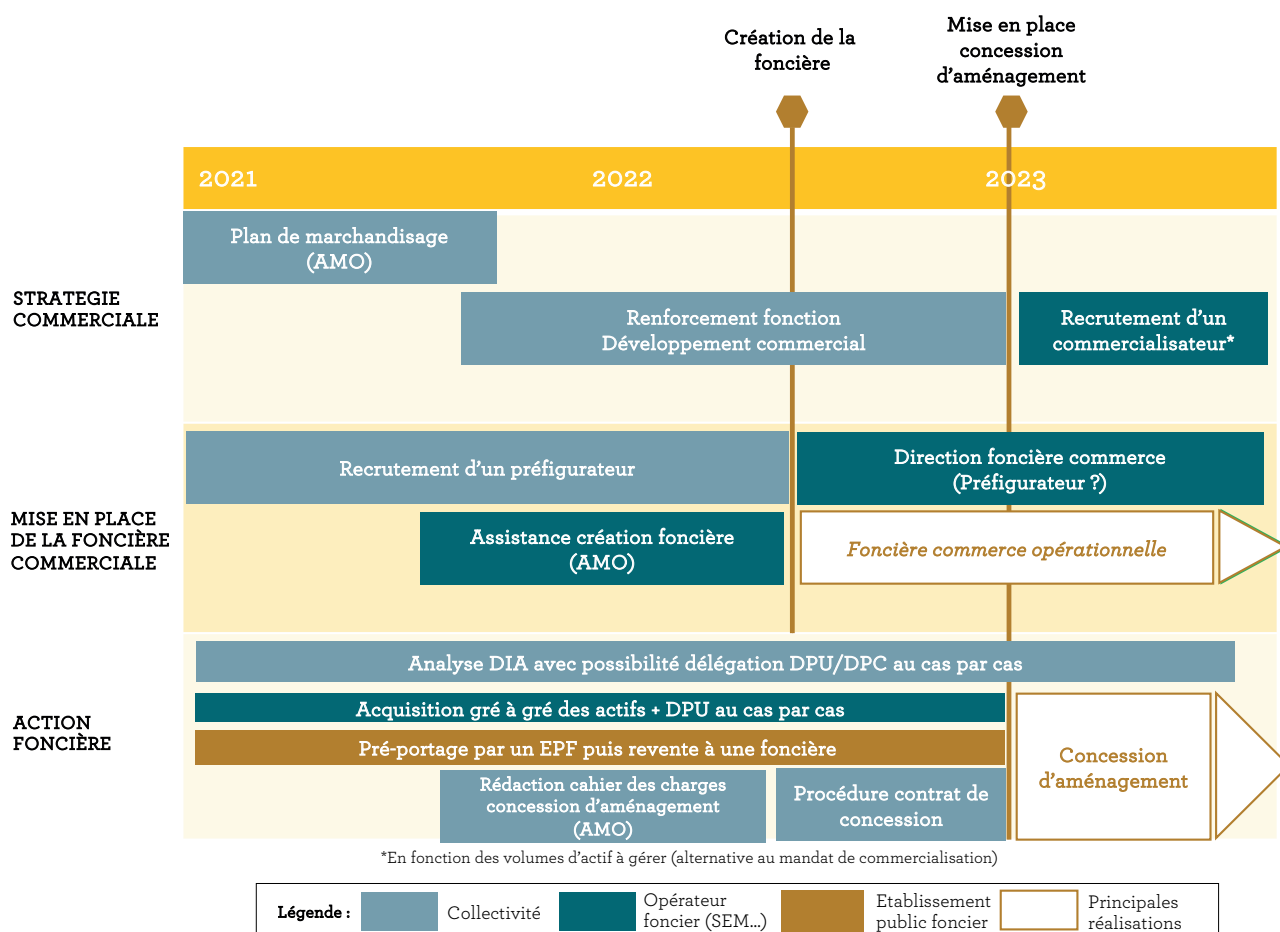
Ces objectifs, croisés avec la question du périmètre et des possibles mix (cœur/périphérie, commerces/logements), conditionnent le choix d'actifs à acquérir, la stratégie d'actifs et donc in fine, le volume financier à investir.

Le montage juridique peut s'appuyer sur un opérateur existant dans un premier temps afin de pouvoir intervenir rapidement, notamment dans le contexte de crise sanitaire et économique. Mais dans un second temps, il

peut être pertinent sur le plan économique et juridique, de dédier une filiale à l'activité de foncière commerce, laquelle peut intervenir via une concession d'aménagement pour sécuriser son fonctionnement.

L'opérateur en charge et la collectivité doivent enfin maîtriser la commercialisation des cellules acquises, c'est-à-dire maîtriser la destination et l'installation rapide de commerçants dans les locaux rachetés.

En résumé, une stratégie de maîtrise foncière commerciale efficace doit être pensée sur plusieurs niveaux, et jouer sur plusieurs leviers à la fois, tous «à la main» d'une collectivité garante de la stratégie d'ensemble. Dans l'hypothèse où cette stratégie inclut notamment la création d'une foncière commerciale, une période essentielle de montée en charge sur une échelle minimale de 3 ans devra alors être nécessairement prévue comme décrit dans le schéma ci-dessous :





TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Christine Duchenois

Directrice générale adjointe
aménagement et développement

→ L'équipe INET m'est apparue comme une task force, installée au sein des services de la ville de Caen, sur un projet à fort enjeu : le projet de foncière. Ce projet, très attendu par les élus, reposait sur des éléments de diagnostic à objectiver, une stratégie à préciser et des partenariats tout juste ébauchés. L'intérêt d'une telle mission réside dans la proximité qu'une présence continue pendant 9 semaines permet d'instaurer. La complémentarité qu'ils ont réussi à cultiver au sein de l'équipe, leur présence sur le terrain ont abouti à une remise en perspective du projet et des propositions à caractère très opérationnel.



ALLER PLUS LOIN

→ [Revitalisation commerciale - Guide ADCF d'actions foncières à destination des collectivités](#)

→ Article rédigé par des membres du groupe [Stratégies de dynamisation commerciale: 6 erreurs à ne pas commettre!](#) - [lagazettedescommunes.com](#)



LES CHIFFRES

730

commerces de centre-ville

5,34%

de vacance

1

observatoire du
commerce Ville en lien
avec la CCI

Étude comparative

24

entretiens menés

Durée du portage foncier

8 à 12 ans

Montant moyen
de l'investissement

7 M€

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

16

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE MEURTHE-ET-MOSELLE

**Stratégie
numérique
départementale**



LES AUTEURS



Nina Barada

nina.barada@conservateur-inet.org



Georges Burrier

georges.burrier@ingenieurchef-inet.org



Vitalie Gallet

vitalie.gallet@conservateur-inet.org



Mélanie Wilzius

melanie.wilzius@conservateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Frédéric Perrollaz

Responsable du service des nouvelles mobilités

DGA Territoires

Direction infrastructures et mobilité



CONTEXTE

La transition numérique transforme le service public et modifie en profondeur la manière dont travaillent ses agents, ainsi que la relation entre les usagers et l'administration. Ce changement dans les pratiques répond au développement massif des usages et outils numériques, qui se répercute désormais sur tous les aspects de la vie quotidienne. Le département de Meurthe-et-Moselle cherche à accompagner cette évolution afin qu'elle aille dans le sens de l'intérêt général et bénéficie à l'ensemble des usagers.

Le Département est ainsi engagé depuis plus de dix ans dans la résorption de la fracture numérique, par le déploiement du très haut débit, qui sera achevé en 2023, et d'une offre de médiation et d'accompagnement au numérique.

Ces actions en faveur de l'accès au numérique sont d'autant plus importantes que le mouvement de dématérialisation des démarches administratives s'accélère. L'enjeu de l'inclusion numérique devient indissociable de celui de l'accès aux droits, la dématérialisation des services publics exigeant des usagers une adaptation constante. Une partie de la population, peu à l'aise avec les outils numériques, est alors laissée de côté.

La rapidité de la transition numérique entraîne également une transformation importante des métiers des agents, qui doivent être accompagnés au moyen de formations régulières. Si la crise sanitaire a montré l'intérêt des outils numériques pour assurer une continuité du service public, elle a aussi révélé les limites du « tout numérique » dans la relation à l'utilisateur. En imposant une généralisation du télétravail, la crise a également soulevé les questions de bien-être au travail liées à l'utilisation intensive des outils numériques, tout en soulignant la nécessité d'une acculturation au numérique massive des agents.



PROBLÉ- MATIQUE

→ À partir d'une phase de diagnostic, le groupe a travaillé sur l'élaboration de préconisations opérationnelles afin de répondre à ces deux grands enjeux :

-> Adapter le service public départemental pour répondre à la crise sanitaire et à l'accélération de la dématérialisation, accompagner les agents et les publics aux enjeux du numérique et prendre en compte les spécificités et la transversalité territoriales.

-> Favoriser l'action de proximité et la mobilité avec le numérique : renforcer l'organisation en réseau, la coordination entre le Département et les différents acteurs, l'articulation entre les directions centrales et les Territoires.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Les préconisations s'articulent autour de 4 axes :

Axe 1 : Fédérer les acteurs du territoire autour du numérique

Le succès d'une stratégie numérique départementale fondée sur l'engagement et la dynamisation des territoires par le numérique devrait prendre appui sur une démarche collective et collaborative. Les réseaux sont porteurs de dynamisation territoriale en favorisant la coopération entre acteurs d'un territoire et en encourageant les initiatives locales. La durabilité et l'efficacité d'un réseau résident donc dans la possibilité de porter des projets et de mener des actions au plus proche du terrain – c'est-à-dire en

se fondant sur une implantation et des actions de proximité – tout en coordonnant les réponses et en mutualisant les moyens.

Axe 2 : Garantir l'efficacité et la proximité des services publics dématérialisés

Il s'agit de proposer des services publics dématérialisés efficaces, tout en conservant des solutions adaptées pour les usagers en difficulté avec le numérique ou souhaitant conserver un rapport plus direct à l'administration.

Y sont abordés l'amélioration du maillage du territoire en points d'accès au numérique, l'offre de



matériel informatique pour les personnes en situation de précarité, ainsi que le développement d'une offre de médiation de numérique de qualité.

Enfin, une offre de service public proche des besoins des habitants du territoire et donc adaptée aux usagers qu'elle dessert ne peut se concevoir sans démarches participatives.

Axe 3 : Accompagner les agents dans la transformation numérique de leurs métiers

Cet axe revient sur la manière de répondre aux enjeux de la transfor-

mation numérique sur le quotidien professionnel des agents : nouvelles façons de communiquer et montée en puissance de la messagerie électronique, modalités d'accès aux services et aux droits via le numérique, développement de progiciels conduisant à des changements de process, apparition de nouveaux métiers et de nouvelles compétences... Les propositions consistent à accompagner les agents dans ces évolutions, et de faire en sorte de garantir une acculturation générale et progressive au numérique, afin de les rendre acteurs de leur parcours numérique tout au long de leur carrière.

Axe 4 : Mettre l'innovation numérique au service du dynamisme des territoires

Le déploiement du Très Haut Débit sur l'ensemble du département offre des voies de développement considérables pour dynamiser les territoires. De nouvelles applications innovantes ou offres de services connectés peuvent être mises en œuvre : mobilité intelligente, solutions pour les territoires intelligents (réseau de routes départementales intelligentes et connectées, applications de télégestion des bâtiments), solutions d'e-santé.



LES CHIFFRES

50

Entretiens menés auprès des acteurs numériques du département : agents, élus, partenaires...

34

Préconisations opérationnelles proposées

1

Schéma fonctionnel élaboré



ALLER PLUS LOIN

→ Assemblée nationale, *La transformation numérique des services publics : une chance et des opportunités à saisir, les clés pour réussir : rapport d'information sur l'évaluation de la modernisation numérique de l'État*, 2016 www.assemblee-nationale.fr

→ Centre national de la fonction publique territoriale, *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*, 2018 www.cnfpt.fr

→ Conseil national du numérique, *Ambition numérique. Pour une politique française et européenne de la transition numérique*, 2015 www.vie-publique.fr

→ Défenseur des droits, *Rapport Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics*, 2019 www.defenseurdesdroits.fr

→ Le site Inclusion numérique www.inclusion-numerique.fr
Le site Société numérique societenumerique.gouv.fr

VALORISER
LE TERRITOIRE

17

VILLE
DE MONTREUIL

**Manger assez,
manger bon,
manger bien :
quel rôle pour
une collectivité
en zone urbaine ?**



LES AUTEURS



Clémence Audouard

clemence.audouard@administrateur-inet.org



Farid Gueham

farid.gueham@conservateur-inet.org



Léo Malletroit

leo.malletroit@administrateur-inet.org



Marie-Sophie Roche

mariesophie.roche@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Thierry Moreau

Directeur général adjoint technique



CONTEXTE

UN TERRITOIRE URBAIN À LA RECHERCHE D'UNE ALIMENTATION Saine ET DURABLE POUR TOUS

A lors que considérer l'alimentation comme une politique publique ne va pas de soi, de plus en plus de collectivités se saisissent de la question alimentaire. Espace de l'intime, le contenu de l'assiette n'en reste en effet pas moins connecté à de nombreuses préoccupations publiques, comme la santé, l'environnement ou encore l'emploi.

La ville de Montreuil a souhaité rejoindre ce mouvement, mettant à profit un foisonnement local d'initiatives en matière d'alimentation et une dynamique politique très importante autour de cette question. De nombreux Montreuillois, empreints pour beaucoup de la culture agricole historiquement associée à la ville, s'engagent à tous les niveaux du système alimentaire, de l'agriculture urbaine à la valorisation des biodéchets, en passant par l'éducation populaire autour de la nourriture ou encore les modes de distribution alternatifs. Parallèlement, la question alimentaire a fait irruption sur la scène politique locale en devenant un thème fort de la campagne municipale de 2020, puis un axe majeur du mandat à venir, comme en témoigne notamment la désignation d'une deuxième adjointe chargée de la « démocratie alimentaire ».



PROBLÉMATIQUE

—> Poser les fondations d’une dynamique de long terme autour de la question alimentaire sur le territoire

La ville de Montreuil a choisi de faire appel à une équipe inter-filière de l’INET pour accompagner la structuration sur le long terme de sa démarche alimentaire. L’objectif résidait davantage dans la mise en place des conditions de réalisation à long terme d’une stratégie alimentaire, plutôt que dans la définition immédiate d’une telle stratégie.

En plus de la formulation d’un pré-diagnostic de la situation alimentaire sur le territoire et de l’esquisse de pistes stratégiques à creuser pour répondre aux enjeux identifiés, la mission a donc avant tout mené un travail de fond pour aider la collectivité à structurer sa réflexion. L’alimentation étant une compétence locale émergente, l’enjeu majeur du lancement de la dynamique réside dans la mise en réseau des acteurs existants au sein de plateformes de gouvernance adaptées et représentatives. L’équipe a ainsi rédigé plusieurs notes opérationnelles destinées à organiser les modalités de décision et de participation au sein de la démarche alimentaire locale.

L’équipe a pour ce faire dû naviguer dans un jeu d’acteur en construction. Face à une politique publique nouvelle, de nombreux acteurs internes comme externes à la collectivité souhaitent imprimer une direction spécifique à la démarche alimentaire locale, abordant la question depuis le point de vue qui est le leur. Pour définir à terme une stratégie alimentaire territoriale, il convenait donc d’harmoniser ces différentes perspectives au sein d’une vision et d’outils concertés. Une attention particulière a été portée sur le point de vue d’acteurs clefs pour la mise en œuvre future de la stratégie, à l’image des agents de proximité des services de la ville, ou encore, et surtout, des habitants eux-mêmes.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Même un territoire urbain peut agir en matière d'alimentation

Le caractère ultra-urbanisé de la ville, située aux portes de Paris, pourrait laisser croire que peu de leviers sont disponibles localement pour atteindre une alimentation plus saine et durable pour tous. Cette vision est en partie fondée : de nombreux leviers déterminants, comme la structuration de filière d'approvisionnement agricole, sont difficiles (mais pas impossibles) à mobiliser dans un territoire dénué de foncier agricole significatif. Pour autant, de nombreux autres leviers situés en aval de la chaîne du système alimentaire sont largement actionnables. Ainsi, en adaptant la stratégie alimentaire aux particularités du territoire, d'importantes marges de manœuvre existent pour Montreuil, par exemple dans la restauration collective, l'éducation scolaire et populaire, la valorisation des biodéchets, ou encore nombre d'autres versants stratégiques.

Penser le positionnement de la collectivité dans son écosystème constitue probablement la clef la plus déterminante pour assurer une action fructueuse en matière alimentaire à moyen et long terme. L'association des parties prenantes locales privées – associations, entreprises notamment de l'économie sociale et solidaire – comme publiques constitue une condition indispensable de la réussite de la démarche. S'agissant des acteurs publics, alors qu'il apparaît que de nombreux acteurs territoriaux souhaitent également s'engager dans la question alimentaire (Conseil régional d'Île-de-France, Département de Seine-Saint-Denis, Métropole du Grand Paris, EPT Est-Ensemble...), il conviendra de travailler en bonne intelligence avec ces différents échelons pour assurer une articulation basée sur la subsidiarité. Au service d'objectifs largement partagés, il conviendra de s'assurer que chaque échelon puisse mobiliser ses outils propres de manière complémentaire, et non concurrentielle.



LES CHIFFRES

250

projets alimentaires territoriaux
amorçés par des collectivités en
septembre 2020

dont

41

labellisés par le Ministère
de l'Agriculture. Le « projet
alimentaire territorial », objet
juridique prévu dans la loi et
bien connu dans la sphère
territoriale, n'est toutefois qu'un
support facultatif pour toute
stratégie alimentaire locale.



ALLER PLUS LOIN

→ RnPAT – rnpat.fr

VALORISER
LE TERRITOIRE

18

EUROMÉTROPOLE
DE STRASBOURG

**Proposition
d'un bouquet
de services
de mobilité
intégrés**



LES AUTEURS



Alice Antoine

alice.antoine@administrateur-inet.org



Jérémie Leymarie

jeremie.leymarie@ingenieurchef-inet.org



Florian Simonin

florian.simonin@ingenieurchef-inet.org



Marc Veraldo

marc.veraldo@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Pierre Laplanne

Directeur général des services



CONTEXTE

Dans un monde en transitions, et notamment en transition environnementale, les politiques liées aux mobilités s'attaquent durablement aux habitudes des citoyens. Face à l'augmentation croissante des déplacements couplée à une course frénétique à la réduction des gaz à effet de serre, les stratégies publiques doivent s'adapter pour permettre à chaque citoyen de trouver son ou ses modes de transport qui associeront efficacité du déplacement et respect de l'environnement.

La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg s'inscrivent dans ces réflexions. Pour juguler les pollutions aux particules fines, la collectivité a décidé en 2019 d'instaurer des restrictions de circulation progressives pour les véhicules les plus polluants via une Zone à Faibles Emissions (ZFE). Cependant, cette démarche « contraignante » nécessite d'accompagner les utilisateurs concernés en déployant une offre servicielle accrue ; une récente étude menée pour le compte de l'Eurométropole et de la Compagnie des Transports Strasbourgeois (CTS) démontre qu'au moins un tiers des détenteurs de véhicule concerné par la future interdiction de circuler envisage de se tourner vers d'autres moyens de transport pour assurer leurs déplacements.

C'est dans ce contexte que la Ville et l'Eurométropole ont sollicité l'INET pour conduire une réflexion sur l'évolution du bouquet de service de Mobilités, et plus particulièrement sur les opportunités d'évolution du Pass Mobilité, actuel sésame permettant de bénéficier de plusieurs modes de transport sur un même titre.



PROBLÉMATIQUE

—> Le Pass Mobilité a aujourd'hui peu trouvé son public ; se pose également la question de la pertinence d'y intégrer de nouveaux services pour promouvoir son développement (systèmes de Mobility as a Service notamment). Aussi, la mission des élèves de l'INET avait pour objectif de proposer, à partir de l'existant, un Pass Mobilité renouvelé qui fasse office de bouquet de services de mobilité. Il s'agissait de repenser l'offre, la gouvernance et les aspects opérationnels de ce Pass pour pouvoir permettre des évolutions rapides, à court et moyen terme.



DES CLÉS POUR AGIR

—> Une méthodologie projet a été déployée afin de répondre aux attentes de l'Eurométropole de Strasbourg. Ainsi un diagnostic précis du Pass Mobilité sur ses différents volets a été établi dans un premier temps : enjeux du territoire, gouvernance, offre servicielle, aspects communicationnels et marketing ont ainsi été analysés. Ce travail a été réalisé à travers la conduite d'entretiens auprès de différentes parties prenantes - notamment auprès des services internes, d'associations d'utilisateurs, des opérateurs du Pass Mobilité, d'agences de communication-marketing, des AMO techniques.

Ce diagnostic a été complété par un travail de benchmarking auprès d'autres collectivités territoriales afin d'appréhender notamment le déploiement d'un système de MaaS (Mobility as a Service).

Ces recherches, ces entretiens et ce travail de parangonnage ont permis de formuler plusieurs recommandations opérationnelles détaillées et hiérarchisées au travers d'un rapport, d'un plan d'action à court et moyen terme et d'un cahier des charges à destination de l'équipe projet en charge de l'évolution du Pass Mobilité. Un « séminaire élus » a permis que les propositions les plus pertinentes soient retenues et développées par l'équipe projet interne selon un calendrier arrêté.



LES CHIFFRES

500 000

habitants de l'Eurométropole
de Strasbourg (en 2018)

146 000

abonnés au réseau de transport CTS
en 2020

800

abonnés au Pass Mobilités
en 2020

1 870 000

déplacements / jour dans l'Eurométropole
(source ADEUS - EMA 2019)

4,2

déplacements par jour et par personne sur
l'aire urbaine (source ADEUS - EMA 2019)

10

zones à Faibles Emissions (ZFE) en France
en 2021 - dont Strasbourg



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Pierre Laplane

Directeur général des services

→ Ce stage est intervenu à un moment clé de notre avancement sur le projet d'offre servicielle. Avec l'installation du nouvel exécutif et dans la mesure où le sujet avait déjà fait l'objet de nombreuses réflexions par le passé, l'arrivée d'une équipe extérieure a apporté un regard neuf, et a permis de balayer rapidement l'ensemble des pistes opérationnelles possibles, tout en impliquant les acteurs concernés. Cette mission a permis de reformuler un projet solide et utile pour les élus, doublé de tous les outils stratégiques nécessaires à sa bonne prise en main par les services : plan d'actions, planning, cahier des charges...



ALLER PLUS LOIN

→ Plus largement, une stratégie globale de politique publique en faveur des multimodalités doit reposer sur trois impératifs :

- > inciter et contraindre pour changer les habitudes modales;
- > informer et sensibiliser sur les valeurs de mobilités pour battre en brèche certaines représentations sociales;
- > communiquer et permettre l'expérimentation pour changer la perception des différents modes de transport par les citoyens.

Ce n'est qu'à ces conditions qu'une offre de services comme le Pass Mobilité pourra trouver son public et s'inscrire dans le projet politique de l'EMS visant à faire de son territoire « une agglomération exemplaire sur le plan écologique, social et démocratique ».

VALORISER
LE TERRITOIRE

19

ÉTABLISSEMENT PUBLIC
TERRITORIAL GRAND PARIS
GRAND EST

**Emploi, insertion,
formation : quels
enjeux à l'échelle de
l'EPT Grand Paris
Grand Est ?**



LES AUTEURS



Florine Colombet

florine.colombet@administrateur-inet.org



Charles Jacob-Poinsard

charles.jacobpoinsard@administrateur-inet.org



Mathilde Trevisiol

mathilde.trevisiol@administrateur-inet.org



Frédéric Triviaux

frederic.triviaux@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

François Lansiaert

Directeur général des services



CONTEXTE

L'établissement public territorial Grand Paris Grand Est (EPT) a été créé au 1er janvier 2016, en application de la loi NOTR(e) du 7 août 2015, dans le cadre de la mise en place de la Métropole du Grand Paris. Les EPT diffèrent des EPCI de droit commun, en raison des compétences détenues et des modalités de financement.

En complément des compétences obligatoires définies par la loi, l'EPT Grand Paris Grand Est exerce des missions en matière d'emploi, d'insertion et de formation, pour le compte des communes de Clichy-sous-Bois et Montfermeil. La compétence reste dévolue au niveau communal dans les autres communes du territoire.

La fragilité juridique de cette organisation, entérinée par l'État, et la volonté de renforcer l'intégration territoriale dans le cadre du nouveau mandat, ont conduit l'exécutif de l'EPT à engager une réflexion sur les enjeux du territoire en matière d'emploi, d'insertion et de formation, et sur les modalités opérationnelles nécessaires afin d'y apporter une réponse.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Constitué de 14 communes urbaines, péri-urbaines et rurales, le territoire de Grand Paris Grand Est possède une fonction résidentielle forte, avec un tissu pavillonnaire ponctué de grands ensembles. Deux pôles économiques principaux s'imposent dans ce bassin de vie qui demeure tourné vers l'extérieur sur le plan économique.

Relativement atone, l'écosystème de l'emploi et de l'insertion affiche un déficit en matière de structures d'accompagnement vers l'emploi des demandeurs d'emploi les moins qualifiés, notamment en ce qui concerne le secteur de l'insertion par l'activité économique.

Le service public de l'emploi (Pôle Emploi, Missions locales, Cap Emploi) et les collectivités territoriales déploient des actions qui manquent de coordination, couvrant imparfaitement les besoins des habitants, dont les évolutions demeurent mal perçues.

Face à ce diagnostic, l'EPT et les communes du territoire s'interrogent sur la manière de faire évoluer la mise en œuvre de la compétence emploi-insertion-formation, afin d'offrir une action plus efficace aux demandeurs d'emploi. Comment mieux articuler l'action des partenaires et à quelle échelle ? Comment garantir un service de proximité qualitatif aux usagers dans le cadre d'une stratégie territoriale commune ?



DES CLÉS POUR AGIR

→ Dans le contexte d'un EPT disposant d'une faible antériorité intercommunale, la mission a mis en lumière plusieurs préalables pouvant concourir à la réussite d'une intégration croissante en matière d'emploi, d'insertion et de formation :

- déterminer une ambition commune ;
- doter la démarche de moyens et d'un portage politique et administratif clair ;
- renforcer le lien opérationnel entre la structure intercommunale et les communes ;
- placer l'action de proximité au centre des préoccupations ;
- avancer pas à pas.

La mission a permis de proposer 3 niveaux d'ambition, adaptés au contexte institutionnel, permettant d'intégrer davantage l'action des communes, de l'EPT et des partenaires sur-le-champ de l'emploi, de l'insertion et de la formation.

ANIMER

- Se connaître, connaître l'écosystème
- Travailler en réseau, entre communes et EPT : partager l'information

FAIRE ENSEMBLE

- Se coordonner, entre communes et EPT : définir des outils partagés et actions communes
- Assurer une cohérence territoriale : définir des feuilles de route thématiques

FAIRE PLUS

- Évaluer les besoins transversaux à l'échelle du territoire : définir des logiques de filière en lien avec le développement économique
- Atteindre une taille critique et déployer une offre de service supplémentaire
- Renforcer la visibilité du territoire et enrichir l'écosystème



LES CHIFFRES

14

communes, de 5 000 à 70 000 habitants

400 000

habitants sur le territoire de Grand Paris
Grand Est

105 000

emplois sur le territoire, principalement
dans le secteur tertiaire

18%

de la population du territoire résidant
dans un quartier prioritaire (QPV)

5

freins majeurs à l'emploi constatés sur
le territoire : la mobilité, le niveau de
qualification, la maîtrise de la langue
française, la maîtrise des outils numériques
et la garde d'enfant



ALLER PLUS LOIN

→ Encadrement juridique des EPT : article L5219-5
du Code général des collectivités territoriales

EPT Grand Paris Grand Est :

www.grandparisgrandest.fr

→ Expérimentation Territoire Zéro Chômeur de
Longue Durée : www.tzclld.fr

→ Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi :
travail-emploi.gouv.fr



PROMOTIONS



ABBÉ PIERRE

ANTOINE Alice
AUDOUARD Clémence
BARBASTE Joseph
BOIS Samuel
BRIOIS Valérie
CARIDROIT Jean-Baptiste
CHOPLIN Maxime
CHUBILLEAU Claire
CLÉMENT Stéphanie
COLOMBET Florine
DALARUN Ariane
DELAINE Sarah
DERDIRI Sonia
DURRBACH Clément
EUSTACHE Jordan
GROSCLAUDE Matèu
JACOB-POINSARD Charles
JOLY Hadrien
KABIR Hadhoum
LE MOAL Antonin
LEBATTEUX Maxime
LEMAIRE Pauline
MALLETROIT Léo
MAURIN Christophe
MEYNIEL Julie
NGUYEN-COMMO Fanny
OUETCHO Tiffany
POLLET Élodie
RAFFAUD Hector
RISPAL Christophe
ROBERT Pauline

ROCHE Marie-Sophie
SCHOOR Étienne
SIIRIAINEN Giacomo
TERRADE Vincent
TERRIER Christelle
TETAHIOTUPA Lucie
TREVISIOL Mathilde
TRIVIAUX Frédéric
VERALDO Marc
WERQUIN Jean-Baptiste

TONI MORRISON

ANKRI Fanny
BARADA Nina
BARNY Constance
BELLAMIO Chloé
COMOLET-TIRMAN Laetitia
DERIANO Nadège
DROUHIN Paul-Aimé
GALLET Vitalie
GOUSSET Flora
GRELIER Damien
GUEHAM Farid
HAUTBOIS Charline
KARRER Benoît
MARCO Christelle
PAYAN Agathe
WILZIUS Mélanie

RACHEL CARSON

BONFILS Marie
BURRIER Georges
DÉCAMPS Laurent
DESBONNE Régis
DESPINASSE Frédéric
DUSSARDIER Jérôme
LAFSAURY Émeline
LANFRANCHI Guillaume
LATTAR Mahieddine
LAURANT Sabine
LAVERDIERE Folco
LEGAT Brigitte
LEPETIT Gaétan
LESPRIT Olivier
LEYMARIE Jérémie
MAMBERT Virginie
MARTY Carine
MORANDINI Pierre
NIVOT Arnaud
SIMONIN Florian
TEMPEZ Mathilde
TOTTOLI-DESANTE Hélène
TURQUET François-Xavier

STAGES



ACCUEILLIR UN OU UNE ÉLÈVE EN STAGE, UNE RESSOURCE POUR VOTRE COLLECTIVITÉ ET UN INVESTISSEMENT POUR L'AVENIR

Ces périodes d'immersion professionnelle sont une opportunité pour vous, collectivités, de bénéficier d'un regard extérieur et rigoureux sur une de vos problématiques actuelles. Vous trouverez ci-dessous les différentes possibilités pour accueillir un ou une élève de l'INET au sein de votre équipe et lui confier une mission. N'hésitez pas à nous contacter pour plus d'informations.

ÉLÈVES ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX	ÉLÈVES CONSERVATEURS TERRITORIAUX DE BIBLIOTHÈQUES	ÉLÈVES INGÉNIEURS EN CHEF TERRITORIAUX
18 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} février 2021 – 31 juillet 2022)	18 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} février 2021 – 31 juillet 2022)	12 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} avril 2021 – 31 mars 2022)
Stage d'observation 4 semaines (mars – avril 2021) Stage thématique 7 semaines (juin – juillet 2021)	Stage d'observation 3 semaines (mars – avril 2021) Stage thématique 7 semaines (juin – juillet 2021)	Stage d'observation 4 semaines (mai – juin 2021)
Projets collectifs – 10 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2021)	Projets collectifs – 10 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2021)	Projets collectifs – 10 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2021)
Stage d'ouverture 4 semaines (mars 2022) Stage de professionnalisation 12 semaines (mai – juillet 2022)	Stage d'ouverture 4 semaines (février 2022) Stage de professionnalisation 12 semaines (mai – juillet 2022)	Stage de perfectionnement 5 semaines (février – mars 2022)

À noter: Les stages des élèves conservateurs territoriaux du patrimoine sont gérés par l'INP (Institut National du Patrimoine), dans le cadre du partenariat avec l'INET.

CONTACT

INGRID VIBET

Conseillère formation en charge
de la coordination des stages
stages.inet@cnfpt.fr
Tél. 03 88 15 53 69