

Regards Croisés sur les Territoires 2022 - 2023

Élèves de l'INET
PROMOTIONS

Antoine de Saint Exupéry

Georges Brassens

Marguerite Yourcenar

The image features a vibrant, abstract composition of overlapping geometric shapes in two primary colors: a bright, textured orange and a deep, textured dark blue. The shapes include triangles, rounded rectangles, and irregular polygons, creating a dynamic and layered visual effect. The text 'AVANT PROPOS' is centered within a dark blue, angular shape in the lower-middle portion of the frame.

**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 prise directe avec les réalités des collectivités et leur avenir: évaluation des politiques publiques, optimisation budgétaire, accompagnement de la transition, 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 (Georges Brassens, Saint Exupéry et Marguerite Yourcenar).

Je vous en souhaite une bonne lecture.



BELKACEM MEHADDI

Directeur général adjoint du CNFPT,
en charge de l'évolution des compétences et des métiers
Directeur de l'INET

SOMMAIRE

FÉVRIER 2023

Conception éditoriale

Patricia Bamba, INET

Crédits photos

Pascal Bastien

Graphisme

Cercle Studio

ACCOMPAGNER LA TRANSITION

- | | |
|---|-------|
| 01 | P. 9 |
| Élaboration de la stratégie bas carbone de la collectivité
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DES BOUCHES-DU-RHÔNE | |
| 02 | P. 14 |
| Organisation opérationnelle des services
pour la décarbonation du territoire
COMMUNAUTÉ URBAINE DE DUNKERQUE | |
| 03 | P. 19 |
| Lutter contre la précarité énergétique
EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG | |
| 04 | P. 21 |
| Comment rénover la fabrique de l'action publique locale
pour faire face aux défis de la soutenabilité ?
SÉNAT | |

ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES

- | | |
|--|-------|
| 05 | P. 30 |
| La territorialisation des politiques publiques :
bilan du fonctionnement et pistes d'action
VILLE DE CAEN | |
| 06 | P. 35 |
| Quelle stratégie de Sport Santé pour un Département ?
Aujourd'hui et demain ?
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOIRE-ATLANTIQUE | |
| 07 | P. 42 |
| Faire rentrer la Ville des enfants dans un « temps 2 »
pour approfondir la dynamique transversale,
participative et innovante
VILLE DE LYON | |
| 08 | P. 47 |
| Évaluer les politiques publiques
VILLE DE MONTREUIL | |

GÉRER DIFFÉREMMENT

09

P. 52

Adapter l'organisation financière à la territorialisation
des services et des politiques publiques
RÉGION GRAND EST

10

P. 56

Diagnostic et propositions relatives à l'organisation et aux processus
collaboratifs internes concernant les fonctions comptables et financières
VILLE DE CHAMBÉRY

11

P. 61

Repenser le processus d'élaboration budgétaire
VILLE ET AGGLOMÉRATION DE LAVAL

12

P. 66

État des lieux et prospective financière du syndicat mixte
des mobilités de l'aire grenobloise
SYNDICAT MIXTE DES MOBILITÉS DE L'AIRE GRENOBLOISE (SMMAG)

13

P. 71

Déploiement général d'un dispositif intégré de conditionnalité des aides
dans les politiques publiques régionales
CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE

14

P. 76

Faire de la mobilité un facteur de transition écologique, de lien social
et de qualité du service public avec le numérique
RÉGION SUD

TRAVAILLER AUTREMENT

15

P. 82

Décomplexification de la culture administrative
BORDEAUX MÉTROPOLE

16

P. 87

Élaboration d'une stratégie de prévention et de lutte contre l'absentéisme
VILLE DE MARSEILLE

17

P. 91

La mutualisation des fonctions support des musées municipaux
VILLE DE BORDEAUX

VALORISER LE TERRITOIRE

- | | |
|--|--------|
| 18 | P. 97 |
| Comment construire une gouvernance et des process de travail communs, au service d'une stratégie économique globale à l'échelle de deux territoires
SÈTE AGGLOPÔLE MÉDITERRANÉE | |
| 19 | P. 102 |
| Préfiguration de la révision du SCoT dans un contexte de sobriété foncière
GRAND BOURG AGGLOMÉRATION | |
| 20 | P. 107 |
| Accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie du pôle attractivité et développement du territoire
SAINT-ÉTIENNE MÉTROPOLE | |
| 21 | P. 113 |
| Mieux observer le foncier économique pour rester attractif et respecter les objectifs de sobriété foncière
CONSEIL RÉGIONAL DE NOUVELLE AQUITAINE | |
| 22 | P. 118 |
| Une stratégie de résilience territoriale :
quelles orientations prioritaires ?
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE SAINT DENIS | |

The background is a complex composition of overlapping geometric shapes in two primary colors: a vibrant yellow and a deep, dark blue. The shapes include triangles, rectangles, and rounded forms, creating a dynamic and layered visual effect. The yellow shapes are often in the foreground, while the dark blue shapes are layered behind them, creating a sense of depth and movement. The overall aesthetic is modern and minimalist.

**ACCOMPAGNER
LA TRANSITION**

ACCOMPAGNER
LA TRANSITION

01

**Élaboration
de la stratégie
bas carbone de
la collectivité**

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DES BOUCHES-DU-RHÔNE



LES AUTEURS



Nicolas Braidî

nicolas.braidî@administrateur-inet.org



Élise Conrath

elise.conrath@administrateur-inet.org



Théo Gal

theo.gal@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR

Roger Campariol

Directeur général des services



CONTEXTE

Les collectivités territoriales sont de plus en plus mises à contribution pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de la France, afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Dans ce contexte, le département des Bouches-du-Rhône a missionné une équipe d'élèves INET pour élaborer sa stratégie bas carbone. Celle-ci est déclinée en 28 fiches actions réparties en six axes (conduite du changement, bâtiments, transports, achats, numérique et politiques publiques), associée à une méthodologie de mise en œuvre et une proposition de gouvernance et de suivi.



PROBLÉMATIQUE

→ **Nécessaire, la transition bas carbone intervient dans un contexte particulier pour les collectivités.** Si de nombreuses obligations leur incombent déjà, un renforcement de celles-ci est attendu, en lien avec la révision prochaine de la SNBC et les récentes annonces du Gouvernement (Fonds vert). Le contexte financier contraint plaide à la fois pour davantage de sobriété et une recherche de financements pour les projets les plus coûteux.

→ **Les trois principaux postes d'émissions représentent les axes prioritaires de réduction de GES. Ces leviers de décarbonation (bâtiment, transports et achats, incluant l'alimentation) sont connus mais se heurtent à des contraintes multiples (coûts, temporalité, mentalités et usages, compétences, etc.)**

plaidant pour une stratégie consolidée, systémique et transversale.

→ **La mise en œuvre d'une transition bas carbone doit s'accompagner d'une conduite du changement adaptée à la culture et à la maturité de la collectivité.** Sensibilisation et formation, valorisation des actions, mise en place d'une GPEEC en lien avec les défis environnementaux sont autant de leviers à mobiliser pour transformer l'administration.

→ **Surtout, la mise en œuvre de la stratégie bas carbone est identifiée comme étape critique,** plaidant pour une réflexion en amont sur le suivi et la gouvernance à adopter ainsi que pour un portage politique et administratif fort.



DES CLÉS POUR AGIR

COMMENT ÉLABORER UNE STRATÉGIE BAS CARBONE ?

-> **Réaliser un état des lieux de sa collectivité** afin d'identifier les forces et faiblesses (analyse SWOT), les actions et acteurs existants, ainsi que les angles morts de sa collectivité.

-> **Capitaliser sur l'existant**, tant en renforçant les actions déjà menées qu'en s'inspirant des expériences d'autres collectivités. Réaliser un parangonnage permet d'identifier les bonnes pratiques, les freins rencontrés et les conditions de réussite.

-> **Prioriser les axes d'intervention** en se fondant sur le BEGES pour identifier les grands pôles d'émissions de sa collectivité afin que l'impact de l'action menée soit le plus fort possible par rapport à l'effort (financier, humain, changement des habitudes) demandé.

-> **Penser le suivi et la gouvernance** dès l'amont afin de garantir la pérennité de la stratégie. En particulier, des indicateurs et outils de pilotage et de suivi doivent être définis dès l'élaboration de la stratégie.

QUELLE MÉTHODOLOGIE ? UNE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE

-> **Créer un socle propice à la décarbonation du Département**, reposant sur ces trois piliers : l'acculturation de l'ensemble des parties prenantes, le renforcement et la valorisation des actions déjà initiées en interne et des actions à faible coût et à fort impact.

-> **Mettre en œuvre des actions plus ambitieuses** (coûts, effort humain, compétences, changements d'usages), permettant de passer la vitesse supérieure une fois la collectivité outillée et mature.

-> **Régulièrement réviser la stratégie** selon les retours d'expériences, évaluations d'impact et évolutions techniques et réglementaires.

QUELLES POSTURES ADOPTER ?

-> Un **fort portage politique et administratif** est la condition sine qua non de réussite d'une stratégie bas carbone. Celle-ci doit être incarnée au quotidien.

-> **L'exemplarité du top-management** ainsi que **la cohérence de l'action menée** vis-à-vis du discours affiché sont identifiées comme essentielles pour que la transition bas carbone soit acceptée de tous.

-> La **participation des agents** est nécessaire pour mener des actions adaptées. L'organisation d'ateliers interactifs (mises en situation) permet d'acculturer les agents sur des sujets souvent techniques et de confronter les solutions proposées aux réalités du terrain.

-> La stratégie bas carbone doit **irriguer l'ensemble de la collectivité** (transversalité, animation régulière).



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Roger Campariol

Directeur général des services

« Le Département, riche de multiples projets environnementaux, avait besoin d'une mise en cohérence de ses actions afin de les inscrire dans une démarche globale.

Ce projet collectif a permis de lancer une dynamique interne par la constitution d'un groupe projet animé par les élèves de INET. La réalisation d'un état des lieux, d'un parangonnage auprès d'autres collectivités territoriales, de fiches actions et d'une méthodologie de gouvernance ont ancré la stratégie proposée dans le réel.

Notre collectivité dispose maintenant des outils pour s'approprier la démarche de manière très opérationnelle. »



ALLER PLUS LOIN

→ [Décarboner l'administration publique](#) du Shift Project

→ [Aujourd'hui mon territoire - Fiches actions pour des communes et intercommunalités](#) de l'ADEME

→ [Guide à l'attention des décideurs locaux du Fonds vert](#)



LES CHIFFRES

Pour atteindre la neutralité carbone (objectif des Accords de Paris, trajectoire de la SNBC), nos émissions de GES **doivent être divisées par**

6

d'ici 2050 par rapport à 1990

Le secteur public représente

15%

du bilan carbone moyen d'un Français

soit 1,5t CO₂e par habitant par an. Son action est donc essentielle pour réduire l'empreinte carbone de la France. Il constitue aussi un potentiel important d'entraînement de la société et de l'économie (20% des emplois, 30% de l'immobilier tertiaire, 10% du PIB)

2

milliards d'euros

de crédits sont destinés aux collectivités territoriales pour soutenir et démultiplier leur capacité d'investissements dans la transition écologique. Ce « fonds vert », effectif en 2023, est déconcentré aux préfets

Le décret tertiaire impose une réduction progressive des consommations énergétiques du bâti tertiaire, avec l'objectif de

-60%

d'ici 2050 par rapport à 2010. Cet objectif est ambitieux et implique des choix stratégiques (ex. mutualisation des sites), techniques et financiers

ACCOMPAGNER
LA TRANSITION

02

Organisation opérationnelle des services pour la décarbonation du territoire

COMMUNAUTÉ URBAINE
DE DUNKERQUE



LES AUTEURS



Farid Aouaichia

farid.aouaichia@ingenieurchef-inet.org



Mylène Bourgeteau

mylene.bourgeteau@conservateur-inet.org



Arnaud Marthinet

arnaud.marthinet@administrateur-inet.org



Maxime Noël

maxime.noel@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR

Rafael Ponce

Directeur général adjoint
économie et attractivité



CONTEXTE

La CUD est avant tout un territoire industriel et portuaire, positionné sur le secteur de l'énergie, de la métallurgie et de la sidérurgie qui émet à ce jour près de 21% des émissions de GES industrielles en France. Depuis plusieurs années, la collectivité s'est engagée dans une série de politiques publiques ambitieuses visant à la décarbonation. Sa volonté est aujourd'hui d'accélérer pour atteindre la neutralité carbone du territoire urbain de Dunkerque en 2030.



PROBLÉMATIQUE

La décarbonation appelle à une véritable transition de notre société pour réussir, transition qui recoupe trois axes pour la vie d'une collectivité territoriale :

- Les politiques publiques que la collectivité peut mettre en place ;
- Les démarches d'éco-exemplarité qui peuvent lui permettre de réduire son propre impact carbone ;
- L'adaptation de son organisation pour répondre aux nouveaux enjeux d'action systémique que requiert la transition écologique.

Les engagements déjà forts pris par la CUD en matière de politiques publiques et d'administration éco-exemplaire nécessite de travailler dorénavant sur le 3^e axe : l'aspect organisationnel interne, un axe jusqu'ici peu traité par les collectivités.



DES CLÉS POUR AGIR

La stratégie proposée se veut sobre, simple, pragmatique et cohérente avec les démarches actuelles engagées sur le territoire et au sein de la CUD. Elle agit sur les derniers leviers identifiés dès les années 1970 par Meadows pour initier les changements :

- > L'organisation et les process du système - « Conduire la décarbonation »
- > La culture interne, la formation et les perceptions des agents - « Partager la décarbonation »

CONDUIRE LA DÉCARBONATION

-> Pour permettre à la décarbonation d'irriguer l'ensemble des directions, il convient de lui donner corps à travers une équipe spécifique, légère, agile positionnée auprès du DGS et composée à minima d'un coordinateur et d'un conseiller climat-résilience. Intégrée aux différents CoDir de la collectivité, cette équipe coordonne les actions menées en faveur de la décarbonation. Elle a aussi un rôle d'outillage et de renforcement de la culture interne autour de la décarbonation. Pour agir au plus près des directions qui conduisent ces actions, cette équipe s'appuie sur des référents climats, nommés dans chaque direction, et sur le labo de l'innovation.

-> Ce triptyque - délégation Climat-résilience, référents, labo - interne à la collectivité doit pouvoir s'appuyer sur un comité d'expert, un GIEC local, réunissant tous les acteurs locaux concernés par la décarbonation pour mener des recherches communes sur les impacts du changement climatique sur le territoire et les outils de mesures de la décarbonation.

-> La collectivité doit revoir ses process internes pour intégrer la décarbonation à son quotidien à travers deux axes : la prise de décision et les outils budgétaires. Le budget vert est un outil mais n'est pas le seul : d'autres procédures (éco-conditionnalités climatiques ambitieuses pour les subventions, mise en place d'un budget transversal climat avec appels à projet, dialogue de gestion...) permettent d'agir en amont de la réflexion budgétaire.

-> Enfin la collectivité doit mettre en place des outils de mesure, suivi et prévisions de ses émissions de CO2 et de ses projets de décarbonation. Ces mesures alimenteront un baromètre afin de donner à voir les efforts fait par la collectivité et ainsi challenger les équipes (et les habitants).

PARTAGER LA DÉCARBONATION

-> Pour embarquer et faire adhérer les agents au projet de décarbonation du territoire, il apparaît nécessaire de créer une culture commune autour de la transition écologique. Il s'agit de lever tous les aprioris et les biais qui conduisent à une mauvaise compréhension de la décarbonation. Ce récit doit être partagé à tout niveau et régulièrement entretenu et alimenté. Il s'agira de le rapprocher du quotidien des agents, de valoriser leurs initiatives et d'organiser des temps collectifs (ex. un forum climat annuel) pour faire vivre un récit qui parle à tous.

-> Pour renforcer la systémie, les modes de travail doivent évoluer vers plus de transversalité et de convivialité. Des temps dédiés au collectif et des espaces invitant à la convivialité et au co-working permettent de renforcer la cohésion et la transversalité.

-> En parallèle, pour concrétiser tous ces changements, il faut faire évoluer de manière pérenne la gestion des ressources humaines. Les fiches de postes et les entretiens annuels doivent faire apparaître la décarbonation pour responsabiliser et valoriser les efforts des agents en la matière. La décarbonation est aussi une opportunité de développer une marque employeur forte pour fidéliser et attirer les nouveaux profils. La transition écologique est en effet un moteur de vocations pour intégrer la fonction publique. Enfin, la complexité de la décarbonation nécessite de sensibiliser et de former agents et élus. Une « école des transitions » permet à la collectivité de se transformer en organisation apprenante.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Xavier Dairaine
Directeur de projets,
Direction Générale

→ « Pourquoi avoir fait appel à 4 élèves de l'INET pour cette mission ? »

Sur un sujet complexe pour lequel il n'existe pas encore d'exemple éprouvé, nous devons avoir un regard extérieur et neuf sur notre organisation et notre mode de fonctionnement, mais aussi une vision large.

Que reprenez-vous de leur travail ?

Les élèves ont mené un diagnostic fouillé de l'organisation de la CUD et effectué un parangonnage large dans d'autres structures. Cette analyse leur a permis de faire des propositions originales et très intéressantes.

Quel est selon vous l'intérêt de ce travail en interfilière des élèves de l'INET ?

La diversité des parcours et des filières a permis d'explorer toutes les dimensions du fonctionnement de la CUD et de proposer des solutions concrètes et opérationnelles. »



ALLER PLUS LOIN

→ Shift Project, *La résilience des territoires pour tenir le cap des transitions écologiques*, 2022.

→ I4CE, *Collectivités, les besoins d'investissement et d'ingénierie pour la neutralité carbone*, 2022.

→ CERDD, *La mise en récit(s) de vos projets de transitions*, 2021



LES CHIFFRES

62

entretiens
réalisés

25

millions tonnes
de CO₂ par an
émises sur le
territoire de la CUD

9

villes/métropoles
françaises lauréates de
l'AMI « 100 villes neutres
pour le climat d'ici à 2030 »,
dont Dunkerque

ACCOMPAGNER
LA TRANSITION

03

**Lutter contre
la précarité
énergétique**

EUROMÉTROPOLE
DE STRASBOURG



LES AUTEURS



Mathieu Bétuing

mathieu.betuing@ingenieurchef-inet.org



Pierre-Olivier Egleme

pierreolivier.eglemme@administrateur-inet.org



Laurent Fischer

laurent.fischer@ingenieurchef-inet.org



Florence Galais

florence.galais@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE

Stéphanie Strasser

DGA Transformation écologique
et économique du territoire



CONTEXTE

La lutte contre la précarité énergétique s'est imposée depuis quelques années comme une priorité de l'action publique locale. Elle touche aussi bien au logement qu'à la mobilité pour incarner un facteur majeur et en constante progression de vulnérabilité sociale. La nécessité d'assurer les transitions écologiques, la préservation de la santé et les effets de la guerre en Ukraine sur les tarifs et les approvisionnements en énergie représentent des facteurs conjoncturels supplémentaires qui accentuent la précarité énergétique et fragilisent encore davantage les ménages qui y sont confrontés.

L'Eurométropole de Strasbourg se révèle particulièrement fragile sur le plan énergétique avec 1 ménage sur 5 en situation de précarité énergétique en 2019, soit 38 000 ménages, et un taux de pauvreté plus important que la moyenne des métropoles. La lutte contre la précarité énergétique s'intègre également dans les différentes initiatives favorisant la transition écologique et environnementale portées par l'Eurométropole de Strasbourg sur son territoire, notamment son plan Climat qui vise une cible de diminution du nombre de ménages en situation de précarité énergétique de 15% à l'horizon 2030.

Dans ce contexte, l'Eurométropole de Strasbourg souhaite renforcer son action en faveur de la lutte contre la précarité énergétique en la cartographiant sur son territoire et en diagnostiquant les actions déjà menées et les services impliqués afin de développer un pilotage stratégique à la hauteur de cet enjeu.



PROBLÉMATIQUE

Au sein de l'Eurométropole de Strasbourg, les initiatives portées sont nombreuses mais comment développer la transversalité et comment renforcer la fiabilisation des données afin de connaître avec certitude pour agir avec pertinence ?

Les enjeux sont autant organisationnels que techniques, nécessitant de croiser davantage les données et les approches afin d'assurer une prise en charge globale de la précarité énergétique.



DES CLÉS POUR AGIR

La fiabilisation des données constitue un élément essentiel de pilotage d'une politique publique. En faisant le choix d'une approche croisant les facteurs sociaux, spatiaux, économiques, d'habitat et de mobilité, il est possible de disposer d'un outil multi capteurs dressant un portrait le plus juste possible de l'état de la précarité énergétique.

Le déploiement d'un service local de maîtrise de l'énergie (SLIME) permet à l'Eurométropole de Strasbourg de s'inscrire dans une dynamique nationale d'organisation de la prévention de la précarité énergétique, de rejoindre un réseau de collectivités innovantes engagées dans la lutte contre la précarité énergétique et de mettre en place un dispositif vertueux et efficace.

Un pilotage dédié des actions menées contre la précarité énergétique permet de renforcer la transversalité d'une thématique multisectorielle qui impose plusieurs niveaux de réponses. La territorialisation à l'échelle des 33 communes de l'Eurométropole permet de garantir une continuité territoriale des actions menées en faveur de la lutte contre la précarité énergétique tout en la déployant au plus près des habitants, ce qui permet de mieux connaître également leurs besoins.



LES CHIFFRES

60

entretiens réalisés

8

ateliers, concertations,
visites techniques

25

participants
à notre table ronde
d'experts

3

grandes orientations
retenues

ACCOMPAGNER
LA TRANSITION

04

**Comment rénover
la fabrique de l'action
publique locale pour
faire face aux défis
de la soutenabilité ?**

DÉLÉGATION SÉNATORIALE AUX
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
ET À LA DÉCENTRALISATION



LES AUTEURS



Alban Barry Benamran

albanbarry.benamran@administrateur-inet.org



Steve Decamme

steve.decamme@conservateur-inet.org



Benjamin Maccioni

benjamin.maccioni@ingenieurchef-inet.org



Audrey Scoffoni

audrey.scoffoni@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR

Mayeul Places

Administrateur au sein de la délégation sénatoriale
aux collectivités territoriales et à la décentralisation



CONTEXTE

Le Sénat est l'une des deux Chambres du Parlement français. Tournée vers les collectivités territoriales, ainsi que le confirment les dispositions de l'article 39 de la Constitution de la V^e République, elle est souvent décrite comme étant la « la Chambre des territoires ».

Alors que l'État a pu s'appuyer sur une partie des propositions du rapport de France Stratégie portant sur les soutenabilités publiques (mai 2022), il semble important et légitime que les collectivités locales puissent aussi nourrir le débat actuel de transformation de l'action publique. Le Sénat a ainsi mobilisé une équipe d'élèves de l'INET afin d'apporter une contribution complémentaire aux travaux de France Stratégie, en particulier au regard des approches territoriales de la soutenabilité environnementale, et du rôle des collectivités locales. Le projet a eu pour finalité de préparer les travaux de la délégation sénatoriale, conduits en 2023, afin d'enrichir le débat public et, notamment, d'identifier et valoriser tant les initiatives que les bonnes pratiques des collectivités territoriales. Il s'agissait aussi de mettre en exergue la contribution des élus locaux, à la fois à cet effort de réflexion et à la mise en œuvre des politiques publiques de transition écologique.



PROBLÉMATIQUE

« Nous traversons une triple crise, écologique, sociale et démocratique. Sur l'ensemble de ces plans, nous risquons de dépasser les limites de ce que nos sociétés et notre environnement peuvent supporter. Et sur l'ensemble de ces plans, nos politiques publiques peinent à apporter des réponses cohérentes et durables ».

Telles sont les premières lignes du rapport de France Stratégie « Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique », publié en 2022, après deux ans de travaux. Elles se fondent sur un constat : face à des enjeux vitaux – comme le dérèglement du climat, l'effondrement de la biodiversité, l'aggravation des pollutions ou encore l'accroissement des inégalités – l'action publique, et notamment celle de l'Etat, s'adapte difficilement à la gravité des enjeux, dans un contexte de défiance de plus en plus prégnant.

Si le rapport est centré sur l'État, il faut souligner que les collectivités territoriales sont souvent en

première ligne face à ces enjeux de transition ; qu'ils concernent l'écologie, le social ou la vie démocratique. Celles-ci gèrent, le plus souvent, des services publics de grande proximité, de manière quotidienne et avec des implications très concrètes. Elles portent de nombreuses politiques publiques, en appui de l'action de l'État, ou pour pallier les conséquences de son retrait.

Pour autant, les questionnements soulevés par le rapport de France Stratégie résonnent aussi avec les réflexions en cours au sein des collectivités locales. Les élus locaux sont aussi confrontés à des injonctions contradictoires : d'une part, répondre aux besoins d'aujourd'hui, poursuivre les programmes engagés, équilibrer leur budget et contenir la masse salariale, ou encore accélérer les processus de prise de décision ; d'autre part, favoriser la transition écologique, prendre le temps de la concertation avec les habitants, s'assurer que les contraintes liées à l'impact écologique soient autant considérées que celles associées à l'impact financier des politiques publiques.



DES CLÉS POUR AGIR

L'étude a permis de mettre en évidence la contribution des collectivités territoriales à l'action publique de transition environnementale. En particulier, elle a fourni une analyse de la structuration politique et administrative des politiques locales mises en œuvre pour faire face au changement climatique. Cet effort d'analyse s'est notamment appuyé sur l'identification de territoires témoins pertinents, ainsi que sur un diagnostic du degré de précision associé à la stratégie des collectivités. Cela a aussi permis d'éclairer le cadre de mise en œuvre des mesures de transition décidées localement.

Au terme des auditions conduites, une réalité s'est imposée : les conditions d'émergence de la question écologique sur un territoire sont fondamentalement plurielles. Dans les 36 territoires du panel sélectionné, de multiples facteurs et paramètres ont pu se combiner pour déterminer l'action de transition des collectivités locales : ampleur de l'engagement citoyen, absence ou non d'une volonté politique locale, contraintes budgétaires ou réglementaires, notamment.

Les constats et les freins observés ont donc été nombreux :

- Le pilotage de la transition écologique par l'État, et sa traduction opérationnelle au niveau local, manquent encore de clarté et de lisibilité pour les collectivités locales ;
- La transition écologique est une compétence encore non-définie, et qui n'est pas partagée ;
- La transition écologique émerge des interrogations des collectivités territoriales, mais aussi de la mobilisation citoyenne et des acteurs locaux ;
- La transition écologique est une politique incarnée ;
- La démarche de transition se heurte aux silos des politiques publiques ;
- L'approche budgétaire traditionnelle de la transition se révèle obsolète ;
- Le déploiement de la transition écologique dans les territoires se heurte souvent à une absence d'ingénierie.



RESTITUTION

Le diagnostic réalisé s'est appuyé sur plus de 50 entretiens, et 36 territoires visités. Les travaux menés ont confirmé le rôle fondamental des collectivités territoriales dans la mise en œuvre de la transition écologique, tant au regard des compétences qu'elles exercent que de la pertinence de leur échelon d'action.

Les pistes de travail ont permis de dégager plusieurs constats moteurs et préconisations opérationnelles :

- > Une vision politique partagée au niveau local est nécessaire ;
- > Un nouveau pacte démocratique serait souhaitable afin d'associer plus efficacement les acteurs d'un territoire autour d'objectifs de transition ;
- > La profondeur du portage politique, ainsi que la réorganisation administrative des collectivités locales, se révèlent être déterminants pour renforcer l'efficacité de l'action publique locale de transition écologique ;
- > Le processus de transition subit la difficile mutation de la culture professionnelle des agents territoriaux, ce qui démontre la nécessité de mener des actions de formation et de sensibilisation, ainsi que l'importance de l'engagement des agents ;
- > La méthode de budgétisation, ainsi que la stratégie financière des collectivités locales, peuvent être des leviers puissants de transition écologique ;
- > L'évaluation est un outil moteur de la fabrique des transitions ;
- > Associer à l'agenda politique local les questions sociales et les questions de transition écologique sont une condition essentielle permettant l'adhésion de la population ;
- > Se doter d'une vision prospective de la transition écologique est également une nécessité pour les collectivités locales.

La restitution finale qui s'est tenue le 8 décembre 2022 devant les membres de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, s'est concentrée sur trois thématiques, illustrées par plusieurs « grands témoins » :

1. Budget et finance avec M. François Commeinhes (Sète) ;
2. Participation citoyenne dans la transition environnementale, avec M. Gérard Blanchard et Mme. Émilie Bout (La Rochelle)
3. Évaluation locale comme boussole des objectifs nationaux, avec M. Laurent Fussien (Malaunay).

L'ensemble de la restitution des élèves est consultable via le lien suivant : videos.senat.fr/video.3163725_63918e8355d2c.collectivites-territoriales-travaux-de-l-inet



ALLER PLUS LOIN

→ Rapport de l'ADEME, *Transitions 2050, Choisir maintenant le climat* (2021) - [Consulter](#)

→ Rapport de l'ANCT, *La transition écologique comme moteur de la cohésion des territoires* (2020) - [Consulter](#)

→ Rapport de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, *Pour une nouvelle dynamique démocratique à partir des territoires : la démocratie implicite* (février 2022) - [Consulter](#)

→ Rapport de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, *À la recherche de l'État dans les territoires* (septembre 2022) - [Consulter](#)

→ Rapport annuel du Haut Conseil pour le Climat (HCC), *Dépasser les constats, mettre en œuvre les solutions* (juin 2022) - [Consulter](#)

→ Rapport de l'I4CE (*Institut for Climate Economics*), *Collectivités : les besoins d'investissements et d'ingénierie pour la neutralité carbone* (octobre 2022) - [Consulter](#)

→ Rapport de France Stratégie, *Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique* (mai 2022) - [Consulter](#)



LES CHIFFRES

12

milliards d'euros

L'institut I4CE estime que les collectivités locales en France devraient réaliser au moins ce montant d'investissements chaque année, jusqu'à 2030, pour atteindre les objectifs de la SNBC (Stratégie nationale bas carbone)

30,1%

Le Haut Conseil pour le climat cite cette estimation du CITEPA concernant la part des émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports dans les émissions territoriales de la France en 2021 (il s'agit du premier secteur contributeur d'émissions)

2

milliards d'euros

Montant consacré en 2023 au Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires (dit Fonds vert)

78%

Part de la consommation énergétique mondiale liée à l'activité des villes (ONU-Habitat)

1,2

milliards d'euros

Montant d'emprunts verts accordés aux collectivités territoriales par la Caisse des dépôts, en complément du Fonds vert de l'État

22

Nombre de chantiers thématiques de politiques publiques accompagnant le plan France Nation verte

27

milliards d'euros

Montant national de la DGF (dotation globale de fonctionnement) versée aux collectivités locales en 2022

The background consists of several overlapping, semi-transparent shapes in shades of red and yellow. The shapes are organic and abstract, creating a layered, textured effect. The colors are vibrant and saturated.

ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES

**ÉVALUER LES
POLITIQUES PUBLIQUES**

05

**La territorialisation
des politiques
publiques : bilan
du fonctionnement
et pistes d'action**

VILLE
DE CAEN



LES AUTEURS



Henri Gboho

henri.gboho@ingenieurchef-inet.org



Olivier Bonnot

olivier.bonnot@administrateur-inet.org



Julien Blin

julien.blin@ingenieurchef-inet.org



Anne-Cécile Lecerf

annececile.lecerf@conservateur-inet.org

TUTRICE

Héloïse Peroys

Directrice générale adjointe
Services à la Population



CONTEXTE

La Ville de Caen s'est engagée depuis plus d'une dizaine d'années dans la déclinaison territoriale de ses politiques publiques. Ainsi, à partir de 2009, l'exécutif de la Ville met en place quatre Pôles de Vie de Quartier, échelons administratifs de proximité visant à apporter une écoute aux citoyens et une réaction rapide à leurs demandes.

Depuis 2009, les missions des pôles de vie de quartiers ont évolué au gré des évolutions réglementaires (centralisation de l'état civil) mais également de la volonté politique d'enrichir les compétences de ces administrations de proximité pour répondre davantage aux besoins des populations (labellisation maison France Service pour les quatre Pôles de Vie de quartiers).



ALLER PLUS LOIN

- Sur la diversification de l'offre de service public – [Consulter](#)
- Sur l'animation de la vie associative et de la participation citoyenne – [Consulter](#)
- Observatoire International de la Démocratie Participative – [Consulter](#)
- Sur la territorialisation des politiques publiques :
- *Territorialisation. Dictionnaire des politiques territoriales* (2020), Patrice Duran



PROBLÉMATIQUE

Les Pôles de Vie des Quartiers ont été créés en 2009 pour offrir aux caennais un accès simplifié et de proximité aux services municipaux.

Plus de 10 ans après leur mise en place, au sein d'une collectivité développant un nouveau projet d'administration, il s'agissait de mesurer le chemin parcouru, d'évaluer les difficultés rencontrées et d'effectuer des préconisations pour mieux positionner ces services dans la mise en œuvre des différentes politiques publiques.

Cette mission évaluative interroge plus largement l'action des Pôles de Vie des Quartiers dans la territorialisation des politiques publiques municipales et notamment leur rôle d'intermédiaire dans l'accès au droit, la participation citoyenne, l'amélioration de la qualité de vie et le développement social local. L'enjeu de cette problématique est de rendre optimale l'efficacité des Pôles de Vie des Quartiers en concordance avec les attentes politiques et l'évolution des missions dépendantes notamment de la constitution actuelle des équipes.

La recherche de l'efficacité des Pôles de Vie des Quartiers nécessite, dès lors, une attention particulière sur l'ensemble de leurs domaines d'interventions à savoir :

- Les prestations de services publics offertes aux usagers,
- L'impulsion et l'animation de la vie associative et locale des quartiers,
- Les modalités de travail en transversalité mises en place concrètement pour le déploiement des politiques techniques liées au cadre de vie et aux services à la population,
- L'animation de la démocratie participative.



DES CLÉS POUR AGIR

Compte-tenu de l'implication des Pôles de Vie des Quartiers dans de multiples processus en lien avec de nombreux acteurs (Directions internes, associations, riverains, institutions partenaires, élus...) la mission préalable a consisté à poser un diagnostic partenarial des interrelations existantes. La construction de préconisations a pu s'élaborer sur la base de réunions d'intelligence collective visant à ce que les acteurs s'approprient les enjeux et les nouvelles modalités d'action.

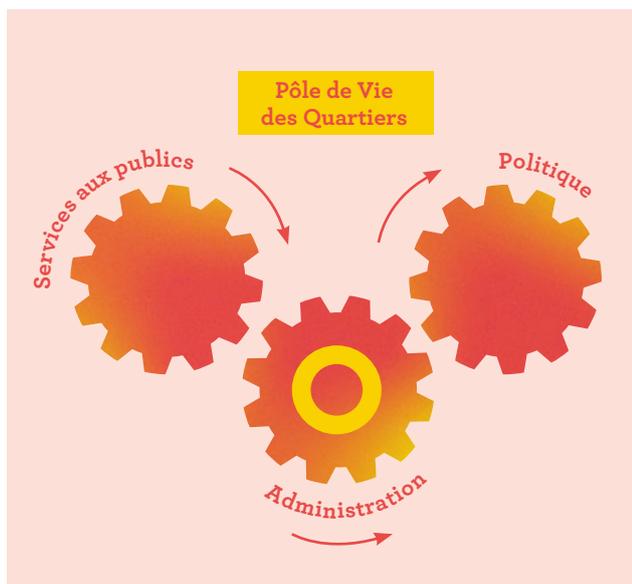
En tant qu'entité administrative à l'interface entre les usagers, les territoires, les parties prenantes, les directions techniques et les élus, le Pôle de Vie des Quartiers joue le rôle de mécanisme central devant/pouvant entraîner l'engrenage formé par :

→ **Des services plus efficaces** en direction des usagers. Cette efficacité peut être soutenue par :

→ L'amélioration des interrelations entre les différents acteurs travaillant au sein des territoires (meilleure connaissance mutuelle des services offerts, optimisation des réorientations...),

→ Des investissements ciblés pour améliorer la visibilité et l'accessibilité des Pôles de Vie ainsi que pour améliorer la qualité de l'accueil des publics cibles,

→ L'appui à l'animation de la vie associative par la mobilisation des ressources du territoire et par le soutien des initiatives locales.



→ **Des rouages administratifs à faire évoluer** pour améliorer le travail transversal. Cette évolution est nécessaire vis-à-vis des Directions techniques de la Ville afin de :

→ Leur permettre de bénéficier des remontées de terrains formalisées relatives à l'ambiance des quartiers et à leurs actualités.

→ Mieux intégrer les Pôles de Vie des Quartiers dans l'élaboration et le déploiement des politiques publiques transversales pour une meilleure adaptation aux besoins des territoires.

Un portage politique à clarifier autour de la question de la territorialisation des politiques publiques. En effet, la mobilisation optimale des Pôles de Vie des Quartiers dépend de l'organisation politique concernant le déploiement de la territorialisation des politiques publiques municipales. Ainsi plusieurs organisations politiques sont possibles avec des incidences diverses sur les PVQ :

→ Prépondérance des élus thématiques : les élus thématiques ont toute latitude pour décider du déploiement territorial des politiques publiques. Le rôle des PVQ est ici limité à formuler des alertes dans les instances techniques dans lesquelles ils sont invités, et à intervenir à posteriori en tant que facilitateur reconnu par les acteurs de terrain.

→ Modèle hybride : les opérations majeures sont pilotées en mode projet, avec des réunions d'arbitrage entre élus organisées selon les besoins. Les Pôles de Vie des Quartiers, au même titre que les autres directions techniques, contribuent aux réflexions dès l'amont. Cependant, la déclinaison territoriale est traitée au cas par cas, en fonction des projets lancés, sans s'accompagner d'une vision globale du projet de territoire.

→ Prépondérance des élus territoriaux : les élus de territoire disposent d'une marge de manœuvre accrue concernant le déploiement des politiques publiques thématiques. Bras armés des élus de territoire, les Pôles de Vie des Quartiers pourront pleinement assurer leur rôle de coordination des actions au niveau de leurs quartiers.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Héloïse Peroys

Directrice générale adjointe – Services à la Population

→ « Le diagnostic réalisé par la mission INET, à travers plus de soixante-dix entretiens, l'animation de focus groupes et l'analyse d'un questionnaire auprès d'usagers, confirme l'ancrage des Pôles de Vie des Quartiers dans l'action municipale. Dans chaque pôle, une dizaine de fonctionnaires, premiers contacts avec les services municipaux, sont des facilitateurs. Ils ont l'expertise de la relation directe au public dans un contexte de polyvalence et de pluridisciplinarité. Ils développent une offre de proximité d'accès aux droits et impulsent des dynamiques locales. Ils sont aussi un levier politique fort car proches des habitants et potentiellement ressources en matière de participation citoyenne. Leurs remontées d'information sont riches de ce que captent les filets de leur maillage du territoire. Au-delà de l'analyse très complète du fonctionnement des Pôles de Vie des Quartiers qui vient éclairer et enrichir les constats effectués par la collectivité, les pistes d'amélioration opérationnelles proposées par la mission INET vont contribuer à refondre le cadre du renouvellement des conseils de quartiers prévu en 2024, définir les contours et les objectifs du second budget participatif, développer les démarches de participation citoyenne en s'appuyant sur des expériences réussies, améliorer les modalités d'accueil des usagers dans les pôles, la lisibilité et la cohérence de l'offre. »

→ « À travers la réflexion sur le fonctionnement des Pôles de Vie des Quartiers et leur efficacité, la mission INET a par ailleurs pu aborder le déploiement des politiques d'aménagement et d'amélioration du cadre de vie, et plus globalement la territorialisation des politiques publiques. Lorsqu'un projet s'inscrit dans le territoire, associer les pôles semble pertinent, dans l'objectif d'agir au plus près du terrain et des citoyens pour adapter la réponse aux besoins dans le cadre d'une meilleure compréhension des enjeux territoriaux. L'expertise des directions métier et l'expertise territoriale, loin d'être concurrentielles ou subordonnées, peuvent être complémentaires. En s'appuyant sur la comitologie existante, dans un souci d'efficacité et de pragmatisme, la mission INET a su être force de proposition quant à la mise en place de processus opérationnels, afin de faciliter un portage transversal des projets affectant les territoires. »

→ « Pour rester partagées et fédératrices, ces nouvelles modalités de travail devront s'inscrire dans une compatibilité avec l'ensemble des actions et projets portés par les différents services. Par sa posture d'écoute très appréciée, de facilitation d'expression des besoins, la mission INET a créé une dynamique sur laquelle la collectivité va pouvoir s'appuyer pour faire évoluer les pratiques et les procédures internes à travers son projet d'administration notamment. »



LE CONTEXTE NATIONAL

La territorialisation des politiques publiques est une problématique qui est généralement portée par l'ensemble des collectivités territoriales dans la mesure où toutes ont à cœur de répondre aux besoins de leurs usagers qui vivent sur un territoire donné. Il était donc nécessaire, pour comprendre et éclairer le travail des Pôles de Vie des Quartiers de faire un point sur le contexte national de la territorialisation. Ainsi, un parangonnage a été conduit sur la base d'un panel de collectivités qui ont approfondi la logique de la territorialisation.

Le choix, en lien avec le commanditaire, des 6 Villes que sont Grenoble, Rennes, Limoges, Orléans, Angers et Le Havre a ainsi permis de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les différents mécanismes de la territorialisation, à savoir :

- > L'organisation territoriale de la collectivité,
- > L'offre des services publics au guichet,
- > La nature des liens transversaux avec les directions techniques et les directions services à la population et leur modalité de mise en œuvre,
- > L'organisation du portage politique de la territorialisation et notamment l'articulation de la comitologie politique et administrative.

**ÉVALUER LES
POLITIQUES PUBLIQUES**

06

**Quelle stratégie
de Sport Santé pour
un département ?
Aujourd'hui
et demain ?**

**CONSEIL
DÉPARTEMENTAL DE
LOIRE-ATLANTIQUE**



LES AUTEURS



Juliette Cars

juliette.cars@conservateur-inet.org



Nathalie Le Nouveau

nathalie.lenouveau@ingenieurchef-inet.org



Isabelle Pierre

isabelle.pierre@administrateur-inet.org



Loïc Tanguy

loic.tanguy@administrateur-inet.org

TUTEUR

Olivier Chupin

Directeur Sports,
mer et littoral



CONTEXTE

En France, 95% de la population française adulte manquent d'activité physique ou restent trop longtemps sédentaire, au point de risquer de détériorer leur santé : maladies cardiovasculaires, obésité, réduction de l'espérance de vie... Tel est le constat alarmant dressé par l'ANSES en 2022. Quelles en sont les causes ? Nos modes de vie avec la tertiarisation des emplois, les déplacements motorisés, le temps devant les écrans et plus récemment le télétravail... Accentué par la crise sanitaire, ce phénomène est une véritable bombe à retardement en matière de santé publique. En parallèle depuis plusieurs années, émerge une demande sociale de nouvelles pratiques d'activités physiques et sportives autour de la santé, du loisir, de la convivialité, de la nature, et non plus seulement du sport-performance.

Les pouvoirs publics sont appelés à s'en saisir pour promouvoir et accompagner des modes de vie plus favorables à la pratique d'activités physiques et à la lutte contre la sédentarité. Dans ce contexte, le Département Loire-Atlantique souhaite infléchir son action pour prendre davantage en compte l'activité physique et sportive comme un élément déterminant de la santé et du bien-être, pour toutes et tous, tout au long de la vie. La loi de modernisation de notre système de santé de 2016 et la loi visant à démocratiser le sport de 2022 offrent un cadre ambitieux, à l'orée des Jeux olympiques de Paris en 2024 et dans l'élan de la stratégie nationale Sport Santé 2019 – 2024.



Données utiles

BOUGER

A tous les âges de la vie



DES INÉGALITÉS ENTRE GÉNÉRATIONS ET SEXES DANS LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ

SUIVI DES RECOMMANDATIONS



NIVEAUX D'ACTIVITÉ PHYSIQUE

ENFANTS

3-10 ANS



ADOLESCENTS

11-17 ANS



ADULTES

18-64 ANS



SENIORS

65-79 ANS



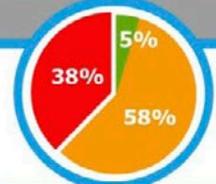
4 ENFANTS / 5 NE PRATIQUENT PAS UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE QUOTIDIENNE



2 ADOLESCENTS / 3 NE SUIVENT PAS LES RECOMMANDATIONS



1 ADULTE / 3 NE SUIV PAS LES RECOMMANDATIONS



1 SENIOR / 3 NE SUIV PAS LES RECOMMANDATIONS

NIVEAU D'ACTIVITÉ PHYSIQUE

- ÉLEVÉ (Green circle)
- MODÉRÉ (Yellow circle)
- FAIBLE (Red circle)

(Sources: Enquête INCA3, 2014-2015) KEYZUP THINKING DESIGN 2017





PROBLÉ- MATIQUE

Un nécessaire virage sport santé des politiques publiques s'initie dans les territoires. Articulés aux missions sociales du Département, le sport pour la santé et la promotion de l'activité physique à tous les âges de la vie permettent de placer la pratique sportive au croisement des enjeux de cohésion sociale et d'épanouissement individuel. Plusieurs inflexions récentes de la politique sportive, comme l'accompagnement des Maisons Sport Santé ou la mise en place de projets sportifs locaux dans certaines délégations, apparaissent enfin prometteuses pour l'élaboration d'une véritable stratégie de santé par le sport à l'échelle de la Loire-Atlantique.

Ainsi, tout en montrant la légitimité de l'échelon départemental en la matière, comment s'adresser à tous les publics, en veillant en particulier à la réduction des inégalités sociales d'accès à la pratique d'activité physique et sportive d'une part, et au développement d'une offre adaptée et écoresponsable, impliquant les acteurs du sport santé, les collectivités, le mouvement sportif et le monde médical ?



DES CLÉS POUR AGIR

En réponse au défi de la sédentarité, et même si l'État ne l'associe pas directement dans le cadre de la politique nationale de Sport Santé, le Département apparaît légitime à porter une politique de Santé par le Sport. En effet, le Sport est une compétence partagée et le Département intervient en matière de Santé au titre de ses compétences médico-sociales. Les leviers du Département apparaissent même plutôt importants, du fait notamment de ses prérogatives auprès des publics les plus fragiles (jeunes enfants, personnes âgées, enfants protégés, collégien-ne-s, personnes en insertion, personnes en situation de handicap). S'agissant de la Loire-Atlantique, le Département bénéficie par ailleurs d'une longue tradition d'animation sportive, d'équipements sportifs sportifs, et de capacités de mise en réseau des acteurs reconnues.

Il est ainsi possible d'imaginer une stratégie départementale de Santé par le Sport articulée autour de 8 orientations [*la Santé par le Sport, conformément à la définition de l'OMS, recouvre l'ensemble des activités physiques visant à préserver la santé et le bien-être physique, psychologique et social*].

1. Poser le sujet de la Santé comme un marqueur prioritaire de la politique départementale afin d'en assurer un portage politique et technique transversal (adaptation de l'organisation administrative et travail en mode projet)
2. Valoriser les équipements et aménagements structurants cofinancés par le Département sous l'angle de la Santé par le Sport (gymnases, sites et sentiers de pleine nature... mais aussi pistes cyclables et design actif)
3. Développer des actions de Santé par le Sport auprès des publics départementaux, avec un accent sur les publics éloignés de la pratiques (séances d'activité physique adaptée) et intégrer l'enjeu de la santé par le sport dans l'ensemble des politiques publiques départementales
4. Encourager et amplifier les Projets Sportifs Locaux pour un travail partenarial avec les communes et intercommunalités et une adaptation de la politique départementale aux besoins spécifiques des territoires
5. Soutenir et accompagner le dispositif étatique des Maisons de Santé pour favoriser l'activité physique régulière notamment dans le cadre du sport sur ordonnance (soutien financier à la création et continuité des parcours)
6. S'affirmer comme collectivité exemplaire en développant la Santé par le Sport en interne, auprès des agents départementaux (à travers principalement un soutien aux mobilités actives sur le temps professionnel)
7. Expérimenter des dispositifs innovants solidaires et participatifs (tutorat sport-santé, dispositifs de soutien financier direct pour les publics précaires, jeux et outils connectés)
8. Développer un récit collectif autour de la Santé par le Sport, en associant les habitants et en s'appuyant sur la Recherche pour appuyer la démarche et structurer une expertise.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Louise Pahun

Vice-Présidente Sports solidaires,
responsables et activités de pleine nature,
Département de Loire-Atlantique

→ « Les élèves de l'INET ont interrogé les orientations politiques, le fonctionnement et les actions de la direction Sport Mer et Littoral du Département, saisi son histoire et ses atouts, pour proposer d'engager de nouvelles actions en faveur de la thématique du sport santé. Leur production finale sera précieusement exploitée par la collectivité, de manière transversale, pour lui permettre d'avancer dans son projet de développement du sport-santé. »

Sophie Renard

Directrice Générale citoyenneté,
Département Loire-Atlantique

→ « Il manquait au Département de Loire-Atlantique de traduire ses actions dans une stratégie qui lui permette d'aller plus loin. Grâce à un travail de qualité, les élèves de l'INET ont répondu à ce besoin en produisant une proposition de stratégie «Bouger pour sa santé. 24 actions dans la dynamique des JO 2024. »



ALLER PLUS LOIN

- Rapport ANSES, 2022 - [Consulter](#)
- Stratégie nationale Sport Santé 2019-2024 - [Consulter](#)
- Guides Terres de Jeux :
- Livret de fiches-actions Bouger+, ONAPS - [Consulter](#)
- Guide du design actif, ANCT - [Consulter](#)
- et vidéo Design actif Paris 2024 - [Consulter](#)
- Le programme Design actif dans les Cœurs de ville de l'ANCT
- Guide des initiatives locales Terre de jeu 2024, - [Consulter](#)
- Le guide de Paris 2024 pour des événements responsables - [Consulter](#)
- Sport Entreprises, Étude MNT INET 2022 - [Consulter](#)



SELON L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (OMS)

La sédentarité cause

2 millions

de décès par an

dans le monde et de nombreuses
pathologies chroniques

L'inactivité physique est la cause de

5%

des cardiopathies
coronariennes

7%

du diabète
de type 2

9%

du cancer
du sein

10%

de cancer
du colon

Surpoids

1 français sur 3

adultes de + de 18 ans
(Source : Étude ObEpi)

L'inactivité tue

10x plus

que les accidents de la route
chaque année



LES CHIFFRES

150
à
300
min

par semaine d'activité physiques
d'endurance (intensité modérée)
recommandées pour les 18 à 64 ans (OMS)

1^{er}

Département sportif de France
en nombre de licenciés
en clubs sportifs (150 licenciés
pour 1 000 habitants)

2000
kms

de pistes cyclables

500

Maisons sport santé labélisées
par l'État depuis 2019 en France

44

animateurs sportifs
départementaux

2024

Les JO de Paris!

**ÉVALUER LES
POLITIQUES PUBLIQUES**

07

**Faire rentrer
la Ville des enfants
dans un « temps 2 » pour
approfondir la dynamique
transversale, participative
et innovante**

**VILLE
DE LYON**



LES AUTEURS



Faustine Coache

faustine.coache@administrateur-inet.org



Maxime Jeol

maxime.jeol@administrateur-inet.org



Iris Mattrat

iris.mattrat@conservateur-inet.org



Gaspard Williamson

gaspard.williamson@administrateur-inet.org

TUTRICE

Julie Thomas

Directrice générale adjointe jeunesse,
éducation, enfance, sport et inclusion



CONTEXTE

Le concept de « Ville des enfants » développé par le spécialiste de l'éducation italien Francesco Tonucci dans son ouvrage *La Ville des enfants, pour une [r] évolution urbaine*, consiste à réimaginer l'ensemble des politiques publiques de la Ville à l'aune de l'intérêt de l'enfant. Il considère qu'une ville pensée pour les enfants, et en les faisant participer, est une ville plus inclusive pour tous, qui appartient à ses habitants et qui améliore leur qualité de vie. Le développement de leur autonomie et de leur pouvoir d'agir permet de considérer les enfants comme des citoyens en devenir et à part entière de la Cité. Avec ses 36 000 enfants âgés de 3 à 11 ans dans les écoles maternelles et élémentaires publiques de la Ville, cet enjeu est d'ampleur pour l'action publique municipale lyonnaise.

Marqueur politique fort de la mandature de l'exécutif depuis 2020, la « Ville des enfants » peut déjà s'appuyer, à Lyon, sur des fondations et des acquis solides. Le Projet éducatif lyonnais, adopté en décembre 2021 à l'issue d'une large démarche de concertation, ainsi que les premiers projets mis en œuvre en matière d'aménagement urbain (« Rue des enfants », végétalisation des cours d'écoles et de crèches par exemple) et les Conseils d'arrondissement des enfants (CAE) sont des premières pierres posées pour faire de Lyon la Ville des enfants.

La dynamique autour de ce projet est notamment permise par le portage assuré, au sein de l'exécutif par un conseiller municipal délégué à la Ville des enfants. En outre, la Ville a créé en 2021 une Mission transversale « Ville des enfants » composée de 5 membres, en charge ou en appui des projets les plus emblématiques de la démarche.

Pour le projet lyonnais de Ville des enfants, l'année 2023 doit être celle de l'amplification des dynamiques transversales, partenariales, interinstitutionnelles, participatives et d'innovation qui font son identité.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Pour faire rentrer la Ville des enfants dans un « temps 2 », quatre objectifs ont été identifiés et ont fait l'objet du travail de l'équipe de l'INET :

→ **Objectif 1 :** Renforcer la mobilisation des élus et des services autour du projet Ville des enfants ;

→ **Objectif 2 :** Cartographier l'ensemble des projets participant à la construction de la Ville des enfants, et identifier les conditions nécessaires à l'émergence de nouveaux projets ;

→ **Objectif 3 :** Proposer une méthode pour faire monter en puissance la conduite politique et administrative du projet à même de réaliser l'ambition d'innovation qui fait son identité

→ **Objectif 4 :** Proposer plusieurs scénarios de mise en place d'un Laboratoire Ville des enfants, pour approfondir la dynamique transversale, interinstitutionnelle, participative et innovante du projet Ville des enfants.



DES CLÉS POUR AGIR

Pour répondre à ces objectifs, le travail des élèves de l'INET s'est articulé autour de trois axes, faisant l'objet de propositions concrètes :

AXE 1 : Préciser les contours du projet « Ville des enfants », en définir les priorités et objectifs, et développer largement l'acculturation autour de la démarche afin qu'elle devienne une habitude de travail pour tous, et ainsi faciliter son atterrissage opérationnel.

Exemples de réalisations et de propositions :

-> Réalisation d'une cartographie de tous les projets réalisant la Ville des enfants en retenant des critères opérationnels

-> Proposition de critères opérationnels et de définition communicante pour la Ville des enfants

Proposition d'une montée en puissance de la communication, interne comme externe, autour de la Ville des enfants, et de formats pour ce faire (séminaire, conférences, par ex.)

AXE 2 : Propositions pour faire monter en puissance la conduite politique comme administrative de la « Ville des enfants » pour lui permettre d'acquérir toute son envergure transversale.

Exemples de propositions :

-> Vers une montée en puissance de la conduite politique du projet : articulation entre un COPIL politique recentré et un temps fort partenarial annuel

-> Vers une montée en puissance de la conduite administrative du projet :

-> Proposition-cible : recentrer la Mission Ville des enfants sur un rôle d'animation et de suivi de la Ville des enfants, s'appuyant sur un réseau d'interlocuteurs identifiés, et développer les collectifs thématiques inter-directions.

AXE 3 : Étude préalable à la mise en place d'un Laboratoire de projet Ville des enfants, et proposition de scénarios

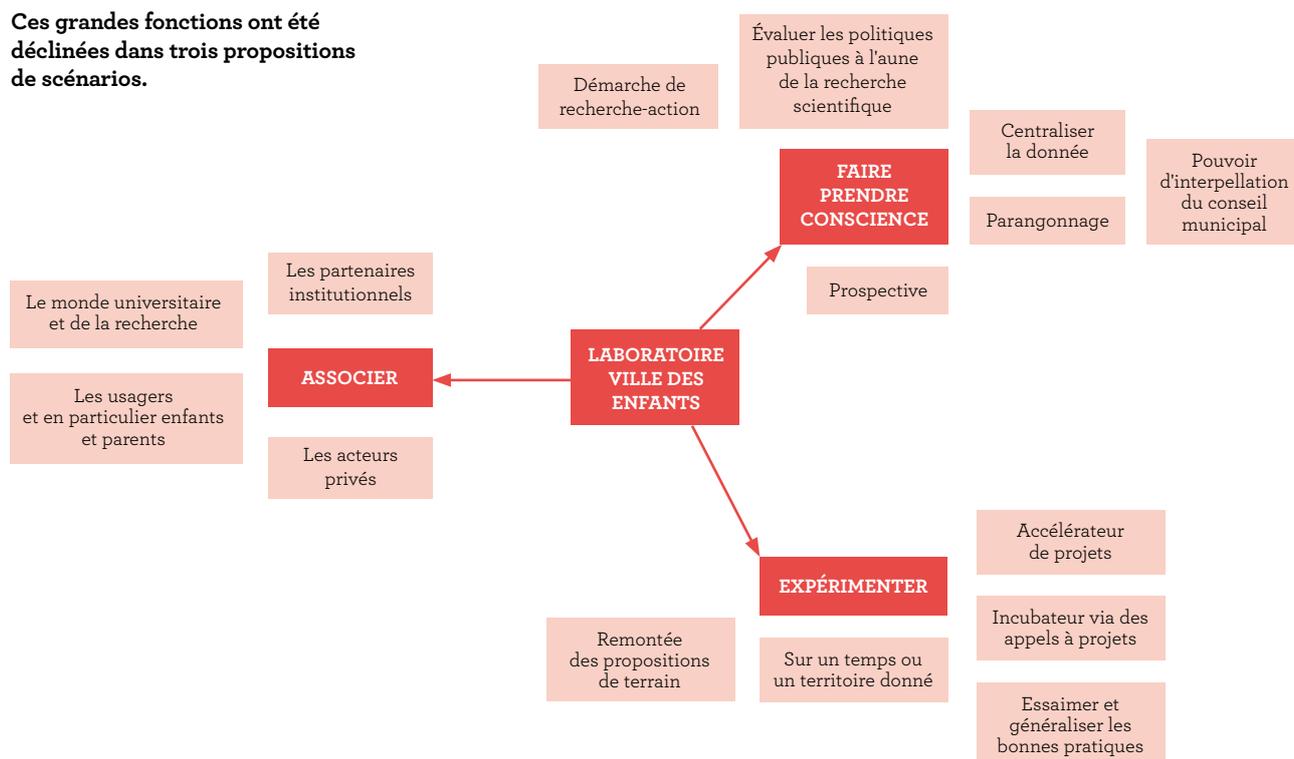
-> Plusieurs grandes fonctions sont proposées pour un laboratoire « Ville des enfants ». Un laboratoire pour observer et porter un regard critique sur l'action publique menée grâce à la mise en place d'un comité scientifique pour que la Ville entre dans une démarche de recherche-action ;

-> Un laboratoire pour associer davantage d'acteurs autour du projet en lançant une dynamique d'innovation territoriale partant des projets portés par les conseils d'arrondissement des enfants ;

-> Un laboratoire interne ayant pour fonction de renforcer la transversalité entre les services sur des projets et les coopérations. Une fonction « d'intrapreneuriat » pourrait permettre à de nouvelles idées d'émerger par le biais des agents de la Ville.



Ces grandes fonctions ont été déclinées dans trois propositions de scénarios.



LES CHIFFRES

Plus de

125

projets concernant la Ville des enfants à Lyon, portés par toutes les directions opérationnelles de la collectivité

152

cours végétalisées d'ici 2026

34

sites d'intervention dans le cadre des Rues aux enfants depuis 2020

5

agents au sein d'une Mission transversale « Ville des enfants »



ALLER PLUS LOIN

→ *La ville des enfants, pour une (r) évolution urbaine*, Francesco Tonucci, 2019

→ *Le Projet éducatif lyonnais, 2021-2026*, Ville de Lyon - [Consulter](#)

→ *Benchmark Ville des enfants* réalisé par l'équipe INET auprès de 9 collectivités : communicable sur demande



**ÉVALUER LES
POLITIQUES PUBLIQUES**

08

**Évaluer
les politiques
publiques**

**VILLE DE
MONTREUIL**



LES AUTEURS



Jean-François Brunelière

jeanfrancois.bruneliere@ingenieurchef-inet.org



Claire Johann

claire.johann@ingenieurchef-inet.org



Ophélie Lacondemine

ophelie.lacondemine@conservateur-inet.org



Julien Leforestier

julien.leforestier@administrateur-inet.org

TUTRICE

Nora Saint-Gal

Directrice générale
des services



CONTEXTE

Pour maîtriser une trajectoire financière soutenable, la ville de Montreuil a lancé dès 2022 un plan d'économies basé sur la réduction des dépenses ainsi que sur une rénovation de l'évaluation des politiques publiques de la collectivité.



PROBLÉMATIQUE

La démarche expérimentale initiée par la ville de Montreuil a notamment vocation à répondre aux enjeux suivants :

- Structurer un cadre d'analyse commun - aujourd'hui inexistant- à l'ensemble des politiques publiques afin de faciliter l'identification, le suivi et l'évolution des projets et dispositifs;
- Créer les conditions favorables à une nouvelle forme de « dialogue de gestion », afin d'éclairer les élu. es dans les choix de priorisation de politiques publiques (critérisation des actions, norme de la dépense par direction...);
- Favoriser le développement d'une « culture de l'évaluation », en assurant une formation et un outillage des cadres et des élus municipaux.



HARMONISATION

- > Dialogue / Arbitrages
- > Thématiques



VISIBILITÉ

- > Rapport d'activités
- > Valorisation
- > Identification angles morts



TRANSVERSALITÉ

- > Projets
- > Planification évaluation
- > Aide à la décision



DES CLÉS POUR AGIR

La démarche s'oriente autour de la co-construction des outils d'analyse des politiques publiques de la collectivité. Il s'agira d'identifier un référent chargé de :

- > Faire le lien avec le cabinet pour mettre en lumière les déclinaisons du projet de mandat,
- > Faciliter l'harmonisation des feuilles de route des élus,
- > Être l'interlocuteur des directions étudiées
- > Harmoniser les objectifs des services avec ceux du projet politique consolidé.

Sa mission consisterait en plusieurs points :

1. Accompagnement et co-construction avec les directions.
2. Assurer la transversalité entre les directions concernées
3. Assurer le lien avec les directions ressources (finances / RH)
4. Assurer le lien avec la DSI pour réfléchir au meilleur format de l'outil
5. Assurer le lien avec la direction de la communication
6. Mener une réflexion sur une méthode d'animation de rencontres entre élus pour une harmonisation des orientations politiques
7. Mener un retour d'expérience de la démarche

De manière opérationnelle, la démarche de co-construction peut consister notamment à créer un groupe projet, composé de plusieurs directions pilotes, afin de travailler sur une méthodologie expérimentale d'évaluation adaptée à la collectivité, pour la développer, la tester, l'améliorer, la partager et la faire accepter, avant de l'étendre par la suite à d'autres directions.

LA DÉMARCHÉ D'ÉVALUATION

ACCULTURATION

- > À quoi ça sert ?
- > Visibilité de la démarche
- > Quelle utilité par ailleurs ?
- > Lexique

REMPILSAGE

- > Assistance pour remplissage
- > Identifier actions transverses

TEST UTILISATION

- > Réunions élus (thématique)
- > Réunions directeurs / élus DGA
- > Conférences budgétaires

CAPITALISATION

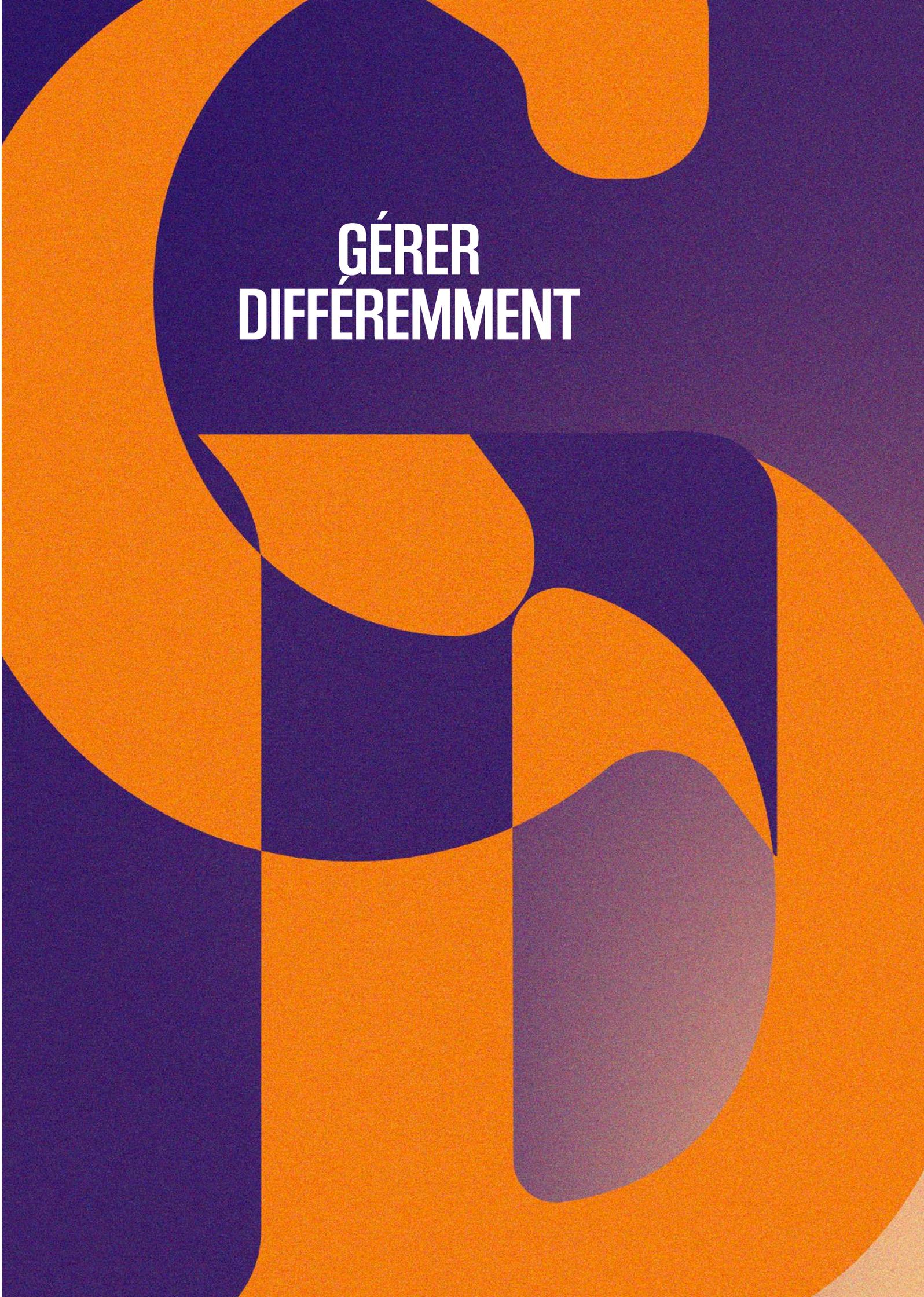
- > Rapport d'activités
- > Bilan actions et mode projet
- > RETEX - Tableau suivi démarche



ALLER PLUS LOIN

→ *Le pilotage des politiques publiques locales, de la planification à l'évaluation*, de David Carassus (éditions Berger Levrault, 2020, 622 p)

→ *Guide de l'évaluation des politiques publiques, fiches pratiques à l'attention des agents du Département*, (Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, 2017, 41 p)

The background features a complex, abstract composition of overlapping organic shapes in two primary colors: a vibrant orange and a deep, dark blue. The shapes are layered, creating a sense of depth and movement. The text is centered within a dark blue area in the upper portion of the image.

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

09

**Adapter
l'organisation
financière à la
territorialisation
des services et des
politiques publiques**

**RÉGION
GRAND EST**



LES AUTEURS



Maxime Dupin

maxime.dupin@ingenieurchef-inet.org



Priscille d'Harcourt

priscille.dharcourt@administrateur-inet.org



Christelle Jullien

christelle.jullien@ingenieurchef-inet.org



Chloé Verhille

chloe.verhille@administrateur-inet.org

TUTEUR

François Charlier
Adjoint au directeur
général des services



CONTEXTE

Grande région issue de la réforme territoriale du 7 août 2015 (loi NOTRe), la Région Grand Est déploie son action sur un territoire particulièrement vaste et contrasté (57 000 km² ; 5,5 millions d'habitants). Dans ce contexte, la proximité aux territoires, aux acteurs et aux élus locaux constitue un véritable défi, que le Conseil Régional a souhaité mettre au cœur de son projet stratégique. C'est pourquoi, il a, dès le début, territorialisé ses politiques publiques et créé douze Maisons de Région, portes d'entrée de la Région sur les territoires, et échelons de mise en œuvre des politiques de transports scolaires et interurbains, de développement territorial et de construction, rénovation et gestion des lycées.

Pour le deuxième mandat de cette collectivité : l'exécutif régional a choisi de renforcer cette territorialisation des politiques publiques, afin de bâtir une stratégie de cohésion territoriale à partir des besoins du terrain. Cette priorité donnée à la proximité implique une organisation des services adaptée, la Région souhaite donc aujourd'hui porter un nouveau regard sur l'organisation de sa chaîne financière.



PROBLÉMATIQUE

→ L'environnement financier des collectivités est aujourd'hui en forte mutation, alors mêmes que les ressources sont de plus en plus contraintes : les processus se dématérialisent, la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023, les collectivités se préparent à la certification de leurs comptes. La Région doit donc à la fois garantir la sécurisation de la chaîne financière et comptable, tâche d'autant plus complexe dans une organisation décentralisée et territorialisée, et préserver la réactivité et l'adaptabilité des Maisons de Région aux besoins du terrain.

→ Cela nécessite à la fois de :

- > garantir une proximité entre les agents des cellules financières et les services opérationnels ;
- > homogénéiser les pratiques dans une chaîne financière éclatée, à la fois géographiquement et dans son organisation ;
- > travailler en transversalité entre les différents échelons de la chaîne financière (direction des finances, directions administratives et financières placées au sein du DGA, cellules administratives et financières des Maisons de Région) ;
- > accompagner la transformation des métiers de la chaîne financière, et en particulier la professionnalisation du métier de gestionnaire financier.



DES CLÉS POUR AGIR

1. Clarifier et prioriser les objectifs

Il n'existe pas d'organisation idéale de la fonction financière, comme le montre la diversité des choix que les collectivités font en la matière. En revanche, certaines modalités d'organisation sont plus appropriées pour répondre à certains objectifs. Ainsi, une fonction financière centralisée permet d'optimiser le nombre d'agents, de réduire les coûts de coordination, de favoriser l'homogénéisation des pratiques. En revanche, elle tend à éloigner les agents en charge des finances des agents qui travaillent dans les directions opérationnelles, et à déresponsabiliser les services quant aux aspects budgétaires et financiers de leurs missions.

L'organisation idéale pour une collectivité est donc celle qui répond le mieux aux objectifs prioritaires qu'elle s'est fixée, d'où l'importance de clarifier, en amont, ces objectifs.

C'est pourquoi, au terme de la mission, plusieurs scénarios d'organisation financière ont été présentés à la Région Grand Est, évalués chacun selon cinq critères : cohérence stratégique, expertise, continuité, réactivité et responsabilisation. Ces critères correspondent aux objectifs que les agents du réseau financier se fixent pour leurs missions, mais ils ne peuvent pas être tous parfaitement remplis simultanément. De ce cadre, il est plus efficace de choisir un modèle centralisé ou décentralisé que de bâtir un « entre deux » ayant les inconvénients des deux options sans en avoir les avantages.

2. Favoriser le travail en réseau pour partager les bonnes pratiques et entretenir une culture commune

Quel que soit le choix organisationnel retenu, la fonction financière dans une collectivité de la taille de la Région Grand Est regroupe nécessairement un grand nombre d'agents positionnés géographiquement, fonctionnellement ou hiérarchiquement au sein de plusieurs services. Dans ce contexte, le risque de travail en silo, facteur d'hétérogénéité et d'inefficacité et donc porteur de risques, est accentué. Il importe donc de favoriser le travail en réseau entre les agents, en premier lieu entre ceux qui exercent les mêmes fonctions, mais aussi entre ceux qui, à des échelons différents, sont confrontés aux mêmes problématiques.

Ce travail en réseau peut, dans un premier temps, bousculer des habitudes, et c'est pourquoi il requiert :

- > une confiance réciproque au sein du réseau, qui naît du temps passé à rencontrer les autres agents et découvrir leurs missions ; pour lancer un réseau, les temps de convivialité ne sont donc pas à négliger ;
- > le partage d'un langage commun, pour lever les incompréhensions et les malentendus ; cela peut passer par des temps de formation collectifs ;
- > des instances formalisées de travail en commun, afin de partager les bonnes pratiques et de construire ensemble les solutions à de nouvelles problématiques ;
- > une attention particulière aux outils et aux circuits de communication, afin que l'information soit disponible de manière simple et rapide.



LES CHIFFRES

10 000 km

parcourus à travers
la Région Grand Est

65

entretiens
réalisés

16

agents mobilisés pour des
ateliers d'intelligence collective

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

10

**Diagnostic et propositions
relatives à l'organisation
et aux processus
collaboratifs internes
concernant les fonctions
comptables et financières**

VILLE DE
CHAMBÉRY



LES AUTEURS



Philippe Athané

philippe.athane@ingenieurchef-inet.org



Lucie Bridou

lucie.bridou@conservateur-inet.org



Frédéric Duchêne

frederic.duchene@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE

Sarah Deslandes

Directrice générale adjointe
ressources, innovation,
communication et inclusion



CONTEXTE

Les finances publiques locales sont en pleine évolution. La hausse des contraintes budgétaires dans un contexte de besoins grandissants des services publics locaux (« faire plus avec moins »), la réforme du régime de responsabilité des gestionnaires publics, la perspective de mise en place de la certification des comptes, imposent aux collectivités de repenser l'organisation de la fonction, les processus et les moyens humains accordés. La gestion des finances n'est pas seulement l'affaire de la direction des Finances mais de l'ensemble des intervenants de la dépense et de la recette, c'est à dire quasiment l'ensemble des personnels.

Les enjeux auxquels l'organisation doit répondre sont les suivants :

→ **Stratégiques :**

- > Aide au pilotage opérationnel et financier,
- > Communication, dans le contexte de transparence et participation accrues demandées par les citoyens,

→ **Techniques et juridiques :**

- > Fluidification et dématérialisation des processus,
- > Sécurisation juridique,

→ **Managériaux :**

- > Clarté et partage de l'organisation entre les fonctions ressources, dont les Finances, et les services,
- > Cohésion du réseau d'acteurs, culture de transversalité, connaissance des contraintes réciproques.



PROBLÉ- MATIQUE

→ La Ville de Chambéry, comme de nombreuses collectivités, a connu au cours de la précédente décennie une série de réorganisations liées notamment à l'adaptation aux priorités politiques, et à l'évolution du contexte. L'organisation de la fonction finances doit maintenant s'adapter à ces évolutions, en capitalisant sur ce qui fonctionne, en tentant de résoudre ce qui ne fonctionne pas ou plus, tout en répondant aux enjeux d'avenir.

Aussi s'agit-il de mettre au jour précisément à la fois le détail de l'organisation et des processus en place, identifier et hiérarchiser les dysfonctionnements, et proposer un plan d'action qui permette des « gains rapides », une projection durable et une méthode pour l'avenir.

Ce plan d'action doit être parfaitement adapté au contexte, aux objectifs, et aux moyens de la Ville et ne saurait être repris directement depuis des modèles théoriques.



DES CLÉS POUR AGIR

Une comparaison avec 6 collectivités proches ou de taille équivalente a d'abord été réalisée, portant sur l'identification de bonnes pratiques ainsi que les avantages et inconvénients de chaque système mis en place. Un mouvement de décentralisation de la fonction, vers plus de responsabilité des Directions opérationnelles, est l'option la plus répandue ; avec un niveau de centralisation pour certaines tâches pouvant cependant être variable.

Pour les directions des Finances, au rôle de garant de la qualité comptable, s'ajoute systématiquement un rôle clairement affiché de conseil, véritablement au service des autres directions et du projet de la collectivité.

Cette organisation nécessite une formation et une professionnalisation de tous les acteurs de la chaîne comptable, y compris ceux d'une fonction finance décentralisée. La création d'une cellule financière dédiée à plusieurs directions peut être nécessaire pour assurer une taille critique et donc une masse d'activité suffisante aux agents concernés.

Une organisation claire et homogène est à rechercher, avec des processus de travail écrits et partagés, établis en concertation avec les services, les cellules financières, et les Directions. Le rôle de chacun doit être connu. Le circuit de visa des commandes est à étudier avec attention au vu de l'impact sur l'activité quotidienne et de l'objectif visé. Le cas particulier des régies est à traiter. Conforter la professionnalisation des régisseurs est indispensable. Un travail régulier en transver-

salité est nécessaire pour partager les contraintes des différents services, conserver la cohésion et abaisser les tensions. Les services ne doivent pas être confrontés à la direction des Finances seulement au moment de la préparation du budget : une culture commune, un rôle appuyé et reconnu des agents « décentralisés », sont à rechercher.

Un atelier de co-construction autour d'une cartographie des risques a ainsi été organisé par l'équipe de l'INET, rassemblant des agents de la direction des Finances et des Directions opérationnelles. Chacun a été amené à classer sur une matrice « impact » / « occurrence » une série de dysfonctionnements, puis un débat a permis d'atteindre un consensus, ou à défaut, d'identifier les points de divergence.

Enfin le plan d'actions proposé est décliné en :

- > gains rapides (*quick wins*) réduisant le temps passé aux tâches sans plus-value,
- > définition d'une organisation cible,
- > actions phasées de conduite du changement à court, moyen et long terme, permettant d'atteindre l'organisation cible.

Le mode projet est recommandé pour piloter ce changement. La mise en place d'un plan de formation est une étape obligatoire du plan d'actions.

La revue de la fonction Finances est l'occasion pour la collectivité d'impulser une nouvelle brique de travail en transversalité, sur laquelle la Direction Générale pourra s'appuyer non seulement pour sécuriser et améliorer ses finances, mais aussi relancer la collaboration interne entre ses agents.



LES CHIFFRES

46

agents interviewés
individuellement

1.781€

par an et par habitants:
dépenses moyennes
des communes de la
strate 30>100.000 habitants

15 000 à 25 000

factures traitées
en moyenne par an par
les communes de la strate



ALLER PLUS LOIN

→ Le « dossier Finances » de mars 2019 de la Gazette des Communes synthétise les grands types d'organisation possibles - [Consulter](#)

→ Le rapport de la Cour des Comptes du 12 octobre 2022 sur « les scénarios de financement des collectivités territoriales » - [Consulter](#)

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

11

**Repenser
le processus
d'élaboration
budgétaire**

VILLE ET AGGLOMÉRATION
DE LAVAL



LES AUTEURS



Lorine Boitelle

lorine.boitelle@administrateur-inet.org



Mathilde Jeanjacques

mathilde.jeanjacques@administrateur-inet.org



François Le Béhot

francois.lebehot@administrateur-inet.org



Hélène Salio

helene.salio@conservateur-inet.org

TUTRICE

Charlotte Ciubucci

Directrice générale adjointe
accompagnement humain et financier



CONTEXTE

La ville de Laval compte 50 000 habitants, et est située au cœur d'une agglomération de 34 communes, réunissant près de 110 000 habitants. À partir de 2017, une mutualisation des services de la ville de Laval et de l'agglomération a été engagée, mais n'a pas été uniforme d'une direction à une autre.

La ville et l'agglomération de Laval se retrouvent aujourd'hui confrontées à des situations financières hétérogènes, ce qui a des conséquences sur l'élaboration budgétaire et le pilotage financier, qui diffèrent d'une collectivité à une autre.

À cela s'ajoute une démarche de réorganisation des services de la collectivité conduisant à la mise en place d'une nouvelle strate, les départements, avec un double objectif : affirmer la mutualisation des services et donner à chaque DGA un caractère plus stratégique, en lien avec une politique publique clairement définie.



PROBLÉMATIQUE

→ Cette situation financière contrainte ainsi que le contexte de réorganisation et d'approfondissement de la mutualisation ont naturellement conduit la direction générale à se poser la question de l'amélioration du pilotage budgétaire et financier de la collectivité.

Le cœur de notre mission concernait donc les **procédures et outils du pilotage budgétaire** et peut être résumé en deux enjeux transversaux :

-> Un **enjeu de visibilité** et de **sincérité** : piloter stratégiquement les dépenses et les recettes, fiabiliser la préparation budgétaire et améliorer les taux de réalisation.

-> Un **enjeu d'efficience** : rendre les réunions budgétaires plus efficaces et améliorer le dialogue entre la direction des finances et les services métiers.

Nous avons également dû prendre en compte les **aspects organisationnels**, puisque les choix d'organisation influencent directement la réussite de la mise en place de nouvelles procédures.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Quels process ?

-> Faciliter l'organisation du dialogue budgétaire par des actions faciles à mettre en œuvre (communication très en amont des calendriers, pas de plage de saisie uniquement sur les mois d'été, automatisation de la communication des tableaux de préparation budgétaire)

-> Mettre l'accent sur la lisibilité : s'assurer de la clarté de la note de cadrage, travailler sur la lisibilité des tableaux de préparation budgétaire

-> Renforcer la continuité entre les différents moments du dialogue budgétaire grâce à des documents support (notes de liaison, tableaux de synthèse, ordres du jour).

-> Rationnaliser le nombre d'étapes budgétaires et ajuster leur temporalité

-> S'assurer que les élus aient la capacité d'arbitrer de manière éclairée lors des réunions budgétaires, par exemple en travaillant en amont sur des scénarios de niveau de service en fonction des arbitrages budgétaires.

-> Assurer une bonne coordination entre services métier et services support dans la préparation budgétaire.

→ Quels outils ?

-> Articuler correctement les plans pluriannuels d'investissement et le pilotage de la masse salariale avec le reste du dialogue budgétaire.

-> Structurer les tableaux de préparation budgétaire d'une façon qui soit cohérente avec le sens donné aux réunions budgétaires (technique ou politique).

-> Harmoniser les tableaux de synthèse utilisés par l'ensemble des directions pour leur préparation budgétaire.

-> Harmoniser les systèmes d'information financière des entités mutualisées, en particulier en ce qui concerne la distinction entre service responsable d'une politique publique et service responsable de la ligne de crédit associée.

→ Quelle organisation ?

RÉORGANISER LA DIRECTION DES FINANCES ET SÉPARER LES SPHÈRES BUDGET, COMPTABILITÉ ET OPTIMISATION DES RESSOURCES EN TROIS SERVICES / DIRECTIONS

BUDGET

Préparation des budgets, prospective et PPI

COMPTABILITÉ

Exécution comptable, suivi de l'actif, contrôle interne

RESSOURCES

Dettes, recettes fiscales, subventions



LES CHIFFRES

Chiffres sur le diagnostic

16

budgets pour la ville et
l'agglomération de Laval

100_h

de réunions budgétaires cumulées entre octobre et
décembre 2022 pour l'élu aux finances et la direction
des finances (en comptant ville et agglomération)

9 mois

plage de préparation budgétaire (durée entre le
début de la préparation du budget de l'agglomération
et le vote du budget de la ville)

75%

taux de réalisation du budget
pour l'agglomération

Nombre moyen d'agents à la direction des finances mutualisée
pour 100 agents dans la collectivité :

1

à
Laval

1,5

en moyen pour les collectivités de taille
et caractéristiques similaires interrogées

Chiffres sur les propositions

5

nombre de scénarios
proposés à la collectivité

25

étapes pour le process
budgétaire détaillé proposé
à la collectivité

5

à

6

mois

durée de la préparation
budgétaire dans les
scénarios proposés

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

12

**État des lieux
et prospective
financière**

SYNDICAT MIXTE DES
MOBILITÉS DE L'AIRE
GRENOBLOISE (SMMAG)



LES AUTEURS



Marion Coget

marion.coget@administrateur-inet.org



Margaux Lebecque

margaux.lebecque@ingenieurchef-inet.org



Robin Madinier

robin.madinier@conservateur-inet.org



Quentin Maleine

quentin.maleine@administrateur-inet.org

TUTEUR

Nicolas Fontaine

Directeur général des services
du syndicat mixte des mobilités
de l'aire grenobloise



CONTEXTE

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles de 2014, dite « loi Maptam », a élargi le domaine de compétence des autorités organisatrices de transport (AOT), devenues autorités organisatrices de la mobilité (AOM). Celles-ci ont vu leurs prérogatives étendues au transport à la demande, à la logistique urbaine et à l'appui au développement des nouveaux services à la mobilité.

Cette approche globale et intégrée des déplacements au sein d'un territoire a été confirmée par la loi du d'orientation des mobilités de 2019, dite « loi Lom », qui a réformé en profondeur le cadre général des politiques de mobilités, en intégrant notamment des enjeux environnementaux. Cette réforme poursuit quatre objectifs : la sortie de la dépendance automobile, l'accélération du développement de nouvelles mobilités, la transition écologique et la programmation des investissements dans les infrastructures de transport.

Dans ce contexte, le syndicat mixte des mobilités de l'aire grenobloise (Smmag), héritier du syndicat mixte des transports de l'agglomération grenobloise (SMTC) a été créé le 1^{er} janvier 2020. Il regroupe quatre collectivités : Grenoble-Alpes Métropole, la communauté de communes Le Grésivaudan, la communauté d'agglomération du Pays Voironnais et le conseil départemental de l'Isère. Il exerce les compétences obligatoires dévolues aux AOM ainsi que trois compétences facultatives pour les territoires qui en ont souhaité le transfert : les mobilités urbaines, les mobilités actives et/ou partagées et les mobilités interurbaines.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Affecté durablement par les conséquences de la crise sanitaire et placé dans un contexte de crise énergétique et de manque d'attractivité des métiers de conducteurs de transports en commun, le SMMAG se retrouve dans une situation financière tendue, nécessitant la mise en place d'une stratégie visant à lui permettre de faire face aux investissements à venir à court, moyen et long terme.

Entre augmentation du prix de l'électricité, gratuité des réseaux de transports en commun, renouvellement du matériel roulant obligatoire et mise en œuvre de la transition écologique, les défis à relever sont nombreux pour le SMMAG. La mission conduite a donc consisté à développer une prospective financière susceptible de caractériser la capacité du syndicat à répondre à ces nombreux enjeux et à assurer la soutenabilité des décisions politiques qui seront prises.



DES CLÉS POUR AGIR

Pour faire face aux dépenses croissantes en fonctionnement et en investissement que rencontrent les AOM, des pistes d'actions techniques et financières doivent être explorées.

Du point de vue technique, il s'agit d'analyser les conséquences des choix opérationnels sur les ratios financiers, notamment :

- > la stratégie de renouvellement du patrimoine à travers une programmation pluriannuelle d'investissement régulièrement actualisée par les services au regard des fréquentes innovations technologiques dans le champ des transports et du contexte de hausse des coûts de l'énergie ;
- > l'évolution des grilles de tarification et des modes de distribution des titres ;
- > l'amélioration de la productivité du réseau. S'agissant d'un critère majeur, des indicateurs et un protocole de suivi doivent être construits pour évaluer, en lien étroit avec l'exploitant, la progression de la productivité.

Du point de vue financier, l'enjeu réside dans la nécessité de dresser les grandes lignes d'une feuille de route budgétaire et notamment à interroger les pistes suivantes :

- > la gestion à court et long terme de la dette dans une logique programmatique afin d'établir des objectifs raisonnables en matière de diminution annuelle du stock de dette et de mesurer la capacité à négocier la dette ;
- > l'externalisation de tout ou partie de la dette en faisant porter une partie du patrimoine par des entités tierces ;
- > l'exploration de nouvelles sources de financement dans la perspective d'augmenter le niveau de recettes.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Nicolas Fontaine

Directeur général des services
du syndicat mixte des mobilités de l'aire

→ « L'équipe de quatre élèves de l'INET a travaillé sur les enjeux financiers de notre jeune syndicat, où de nombreux processus restent à mettre en place. L'équipe a produit de nombreux outils qui ont permis de très nettement améliorer notre travail de programmation budgétaire. À court terme, en 2023, nous visons ainsi un taux d'exécution bien supérieur à l'actuel. Sur le plus long terme, les analyses réalisées vont servir de base aux arbitrages en fonctionnement et en investissement que nos élus doivent prendre pour assurer notre soutenabilité financière dans un contexte difficile. »



ALLER PLUS LOIN

- Mobilités du quotidien - [Consulter](#)
- Rapport Duron sur l'évolution du modèle économique des transports collectifs - [Consulter](#)
- France urbaine : Mobilités - [Consulter](#)



LES CHIFFRES

40

c'est l'âge que va atteindre
le réseau de tramway métropolitain

53

rames doivent être remplacées ou
prolongées et ont en moyenne
parcouru chacune **1,3 millions** de km
depuis leur mise en service

Seuls

66%

des usagers ont, début 2021,
repris les habitudes de mobilité
en transports publics qu'elles
avaient avant la pandémie
(source : Banque des Territoires)

En moyenne, le
versement mobilité couvre

50%

des dépenses des autorités
organisatrices de la mobilité
(source : Banque des Territoires)

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

13

**Déploiement général
d'un dispositif intégré
de conditionnalité des
aides dans les politiques
publiques régionales**

CONSEIL RÉGIONAL
DE BRETAGNE



LES AUTEURS



Sandrine Bernard

sandrine.bernard@administrateur-inet.org



Jézahel Davy

jezahel.davy@conservateur-inet.org



Éric Le Roux

eric.leroux@administrateur-inet.org



Louise Yuan

louise.yuan@administrateur-inet.org

TUTEUR

François-Nicolas Sourdat

Adjoint à la Directrice
Générale des Services



CONTEXTE

L'été 2022, ses vifs épisodes de sécheresse, de hautes températures et ses incendies inédits, a vivement marqué l'opinion publique et accru l'urgence pour les collectivités à apporter des solutions concrètes aux difficultés induites par la crise climatique.

À travers les engagements pris pendant la *Breizh Cop*, grand appel à participation citoyenne lancé en 2018-2020 sur le modèle de la Cop 21, l'exécutif régional breton a renforcé l'ambition de maîtriser et d'accélérer la mise en œuvre de toutes les transitions en Bretagne : transitions écologique, climatique, économique, sociétale, mais aussi méthodologique.

Investie dans une logique de transformation intégrée et de ré-interrogation de ses politiques publiques (budget vert, revue des programmes), la Région Bretagne a identifié l'éco-socio-conditionnalité des aides comme un levier d'action majeur pour mettre en œuvre ces transitions dans le cadre des actions qu'elle finance.

Définition de critères et d'exigences partagées, modalités de mise en œuvre dans les dispositifs d'aide existants, pilotage des données correspondantes, le déploiement d'un dispositif ambitieux et intégré de conditionnalité au sein d'une collectivité s'avère particulièrement complexe et ne peut faire l'économie d'un travail de sensibilisation des services et des partenaires à la démarche.



PROBLÉMATIQUE

L'éco-socio-conditionnalité consiste, pour les collectivités financeuses, à subordonner l'obtention ou le versement d'une aide (subvention, prêt, garantie, accompagnement) à la réalisation d'actions spécifiques dans les domaines environnementaux et sociaux afin d'aligner les actions financées à leurs exigences transversales.

Complexe, sa mise en œuvre soulève de nombreux dilemmes (politiques, techniques, managériaux) pour les collectivités :
-> Quels critères de conditionnalité choisir pour qu'ils puissent répondre aux objectifs de la collectivité et être applicables à l'action des porteurs de projet dans des politiques publiques diverses, sans toutefois compliquer l'instruction des aides ?

-> Comment garder une cohérence d'ensemble dans l'action régionale tout en laissant une souplesse aux services pour adapter la conditionnalité à leurs propres aides et à la typologie de leurs bénéficiaires ?

-> Les collectivités ont-elles la légitimité de poser des conditions aussi bien aux caractéristiques des projets qu'elles financent qu'aux comportements des porteurs de projet, y compris en dehors de leurs champs de compétence ?

-> Comment durcir les exigences vis-à-vis des porteurs de projet, aller au-delà d'une simple logique déclarative, sans pour autant donner l'image d'une collectivité donneuse de leçons ?

-> Comment inviter les partenaires à s'inscrire dans une démarche de projet, valoriser les comportements vertueux sans stigmatiser ceux qui sont en retard ?

-> Comment penser un mécanisme en coordination avec les autres niveaux de collectivité pour renforcer la cohérence de l'action publique sur le territoire ?



DES CLÉS POUR AGIR

La mission s'est attaché à proposer un schéma général, applicable pour les collectivités désireuses d'entrer progressivement dans une démarche d'éco-socio-conditionnalité :

SOCLE D'EXIGENCES COMMUNES POUR TOUS LES SERVICES

Définis par un groupe d'experts, validés par les élus, déclinables par les services en critères adaptés au secteur considéré et appropriables par les agents instructeurs

Avant de mettre en place une conditionnalité stricte, des actions pour sensibiliser les acteurs et valoriser les comportements vertueux :

① – INTERROGER LES PRATIQUES ACTUELLES ET SENSIBILISER LES EFFORTS FUTURS :

Questionner le porteur de projet sur ses pratiques environnementales/ sociales actuelles pour évaluer le niveau de maturité du secteur.

Comment ? Lors du dépôt de l'aide, demander au porteur de projet d'effectuer son autodiagnostic sur les exigences de la collectivité. Sur une plateforme numérique dédiée, le recours à des questions fermées facilite le traitement des données renseignées.

② – VALORISER LES COMPORTEMENTS VERTUEUX :

Donner plus aux porteurs de projet qui font davantage que le niveau minimal demandé et s'engagent dans des démarches vertueuses.

Comment ? Utiliser le levier de la bonification financière dans le règlement d'intervention des aides, en faisant par exemple varier le taux d'intervention, le montant plafond ou le plancher de l'aide.

③ – RECUEILLIR DES ENGAGEMENTS AVANT LE DÉPÔT DE L'AIDE :

Avant de proposer le dépôt de l'aide, demander au porteur de projet de justifier ses engagements (actuels ou projetés) sur les priorités de la collectivité.

Comment ? Faire signer au porteur de projet une charte d'engagement après son inscription et le renseignement d'informations sur le portail des aides ou sur une plateforme d'engagements dédiée. Possibilité de faire varier les engagements demandés selon la typologie des bénéficiaires (collectivités, entreprises, associations, etc.).

④ – ENGAGER ET SUIVRE LES PROGRÈS DU PARTENAIRE :

Comment ? Signer un contrat de progrès avec le porteur de projet, après avoir défini ensemble les mesures prioritaires à mettre en place sur une ou plusieurs années. Les engagements demandés peuvent être plus ou moins contraignants selon la nature du secteur, le poids des subventions allouées, son poids dans un réseau d'acteurs. En complément, orienter les partenaires vers des dispositifs d'accompagnement spécifiques.

⑤ – RÉINTERROGER LES DISPOSITIFS D'AIDE EXISTANTS :

Sensibiliser les services aux exigences transversales de la collectivité et les inviter à revoir leurs dispositifs d'aide sous ce prisme.

Comment ? Diffuser une grille de questionnements destinée aux services dispensateurs d'aide quant aux caractéristiques de l'aide (objet, critères d'éligibilité, critères de sélection, modalités de versement). Réorienter l'objectif de certains dispositifs d'aide vers de l'accompagnement des porteurs de projet à la réalisation des exigences de la collectivité.

CONDITIONNALITÉ POUR OBTENIR L'AIDE

Subordonner l'octroi de l'aide ou son versement à la réalisation d'actions spécifiques, qu'elles concernent directement le projet à financer ou non.

Comment ? inclure des critères éco-sociaux parmi les critères d'éligibilité à l'aide au sein du règlement d'intervention



LES CHIFFRES

484M€

de subventions en 2021, sur un budget total de **1,5 milliard** d'euros

Environ

350

dispositifs d'aides

Environ

10 000

bénéficiaires

75%

des aides < **20 000 euros**

13

directions et un service dispensateur d'aides

415

ETP en lien avec l'instruction des aides

Le projet collectif, c'est :

50

50 entretiens réalisés

3

rencontres avec le Président de Région

6

collectivités interrogés sur leurs démarches

Un travail sur

3

sites de la Région

346

cafés et

218

thés

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

14

**Faire de la mobilité
un facteur de transition
écologique, de lien social
et de qualité du service
public avec le numérique**

RÉGION SUD



LES AUTEURS



Aude Castelnau

aude.castelnau@administrateur-inet.org



Sara Helmi

sara.helmi@administrateur-inet.org



Gwendoline Houette

gwendoline.houette@administrateur-inet.org



Pauline Robert

pauline.robert@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR

Folco Laverdière

Chef de mission Direction des Infrastructures
et des Grands Équipements et Directeur général de la Société
de la Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur



CONTEXTE

Le MaaS (Mobility as a service, ou mobilité servicielle) est un service numérique visant à centraliser sur une seule application l'entièreté de l'expérience de voyage, depuis la planification du trajet jusqu'à l'achat, voire la validation, de l'ensemble des titres de transports. Il vise à permettre à l'utilisateur le choix de la mobilité la plus optimale possible, que ce soit en coût, en temps, ou encore en simplicité, dans une logique intermodale.



PROBLÉMATIQUE

→ Pour répondre à l'urgence de changer les pratiques en matière de mobilité, la Région SUD s'est lancée dans une réflexion sur l'opportunité de la mise en place d'un service numérique visant à transformer le rapport de l'utilisateur à la mobilité. A cette fin, elle a choisi de faire appel à une équipe issue de l'INET. Composée de trois élèves administratrices territoriales et d'une élève ingénieure en chef territoriale, cette équipe s'est attelée à réfléchir à ce que pourrait être ce service public 2.0, et sur les conditions de sa mise en place.

→ Le sujet, complexe, a bénéficié de la diversité des parcours de l'équipe. Il se trouve en effet au croisement de nombreux enjeux, tant techniques (numérique, financier) qu'organisationnels (gouvernance interne et externe, inclusion des citoyens, etc.), pour offrir un service public de qualité et adapté au territoire.



DES CLÉS POUR AGIR

→ **La mission s'est organisée selon une méthodologie permettant de répondre à trois questions :**

1. Quelle **forme** pourrait prendre un service numérique de mobilité ?
2. Quelles sont les **attentes** des acteurs du terrain ?
3. Comment **mettre en place** ce service ?

→ **Afin de répondre au mieux à ces questions, l'équipe a mis en place plusieurs méthodes :**

- > Identifier les apports théoriques sur la mobilité servicielle et anticiper les évolutions futures de la mobilité.
- > Cartographier les attentes des acteurs de terrain, par des entretiens avec les intercommunalités et les grands acteurs parapublics et privés de la mobilité et du numérique, et par l'organisation de focus group d'usager-es.
- > S'inspirer de l'existant, par un benchmark des initiatives similaires en France et en Europe.
- > Proposer une démarche pérenne et innovante, en s'inscrivant dans la continuité du travail fourni par les services de la Région tout un proposant un regard neuf.

L'opportunité d'un MaaS public régional

- L'objet de la première partie du travail de l'équipe a été de déterminer l'opportunité de mettre des moyens importants dans cette éventuelle future application. Des différents entretiens avec les acteurs a émergé une triple question :
- > Pourquoi faire une application numérique ?
 - > Pourquoi le secteur public s'en chargerait-il ?
 - > Pourquoi le faire à l'échelon régional ?

Les objectifs de décarbonation de la mobilité requérant d'inclure les mobilités non rentables, ainsi que les enjeux de protection des données, justifient à eux seuls la réponse aux deux premières questions ; le rôle clé de la Région comme coordinatrice de la mobilité ainsi que la nécessité d'inclure les zones interurbaines et rurales, répond à la troisième.

→ **La prise de conscience écologique et sociale, ainsi que l'évolution du secteur numérique et du cadre juridique avec la LOM, ouvre une courte fenêtre d'opportunité pour un MaaS public régional.** Pour cela, il lui faut éviter trois écueils :

- > Le perfectionnisme : un MaaS techniquement irréprochable... mis en place dans 10 ans.
- > La précipitation : un MaaS mis en place trop vite, avec des bugs qui en détournent les usagers de manière permanente.
- > Le manque d'ambition : Un MaaS peu ambitieux, avec des fonctionnalités minimales, qui ne justifie pas son utilisation pour l'usager – qui préférera les acteurs privés.

→ **La solution que propose la mission, dès lors, est celle d'un MaaS mis en place rapidement, phasé, avec un système d'essai et d'erreurs.**

Les préconisations

→ **La mission a proposé trois axes de mise en place de cette application numérique, poursuivant chacun un objectif propre, qui laisse la place à un phasage dans le temps.**

1. Un MaaS centré sur l'usager-e, l'accompagnant tout au long de son parcours de mobilité, en améliorant son information et en facilitant ses démarches.
2. Un MaaS favorisant le report modal vers des mobilités décarbonées, en permettant des incitations personnalisées.
3. Un MaaS permettant l'évolution de l'offre de mobilité, en améliorant l'offre physique de transport par l'exploitation de la data.

→ **Une partie importante du travail de l'équipe a aussi été de rappeler que l'application numérique la plus sophistiquée ne sera pas en mesure de remplir ses objectifs sans une prise en compte des enjeux de gouvernance.** Ont ainsi été proposés :

- > Un système de gouvernance flexible, permettant la concertation et la coordination des autres acteurs publics, privés, et des usagers, pour une prise de décision efficace
- > Une refonte de l'organisation interne prenant acte des évolutions que le MaaS apportera à la conception de la mobilité au sein de la Région, permettant un pilotage du MaaS placé à un niveau à la fois stratégique et transversal.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Folco Laverdière

Chef de mission Direction des
Infrastructures et des Grands Équipements
et Directeur général de la Société de la Ligne
Nouvelle Provence Côte d'Azur

→ « La mission confiée à l'équipe d'élèves de l'INET a été particulièrement enrichissante pour la Région Sud dans sa volonté d'accélérer en matière d'incitation au report modal et de décarbonation de la mobilité. Avec un regard nouveau, une méthodologie rigoureuse et une capacité d'écoute et d'analyse des dires d'experts, d'acteurs de terrain et d'usagers, il en est ressorti des propositions pertinentes et opérationnelles pour l'action régionale au bénéfice du territoire. Cette expérience fut aussi bénéfique pour mobiliser plus largement en interne sur un sujet complexe et renforcer la transversalité entre les services de la collectivité. »



ALLER PLUS LOIN

→ L'Observatoire du MaaS propose des ressources documentaires, des actualités et des informations sur les groupes de travail - [Consulter](#)



LES CHIFFRES

La transition écologique
exige une diminution par

5

des émissions
de carbone
par français

2

français sur

3

utilisent la voiture thermique individuelle comme mode de transport principal. Cette proportion s'accroît en zone rurale, et à plus forte raison dans le sud-est, porté tant par un manque d'alternatives satisfaisantes que par un manque d'information sur l'existant

The image features a dark blue background with several large, overlapping, semi-transparent yellow geometric shapes. These shapes include triangles, trapezoids, and rounded rectangles, creating a layered, abstract composition. The text 'TRAVAILLER AUTREMENT' is positioned in the lower right quadrant, overlaid on a yellow shape.

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

TRAVAILLER
AUTREMENT

15

**Décomplexification
de la culture
administrative**

BORDEAUX
MÉTROPOLE



LES AUTEURS



Mélisande Barraud

melisande.barraud@ingenieurchef-inet.org



Charlotte Corrius

charlotte.corrius@administrateur-inet.org



Luc Giraud

luc.giraud@administrateur-inet.org



Virginie Mourany

virginie.mourany@conservateur-inet.org

TUTEUR

Vincent Lescaillez

Directeur général Ressources humaines
et administration générale



CONTEXTE

Bordeaux Métropole a mobilisé une équipe d'élèves de l'INET pour appuyer sa démarche de « décomplexification de la culture administrative ». Issue à la fois du rapport d'étonnement d'une direction générale renouvelée en grande partie suite au changement d'exécutif et des besoins exprimés par les agents, la démarche vise à simplifier une administration caractérisée par la mutualisation à la carte et une logique matricielle (pôles territoriaux / politiques publiques et fonctions ressources).

La démarche s'inscrit dans un contexte marqué par l'après Covid. Circuits de décisions resserrés, constitution d'équipes projets, développement rapide du télétravail et de nouveaux outils, le Covid a réinterrogé les modes de travail. Bordeaux Métropole en a dressé un premier retour d'expérience.

Par ailleurs, il convient de rappeler que Bordeaux Métropole a lancé une démarche nommée « ADN » (2018-2020). Tout en ayant identifié de nombreux chantiers, les préconisations n'ont été déployées que partiellement. Le risque déceptif est donc important et l'objectif de gains rapides en est renforcé.

Impulsée par la direction générale, cette démarche poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- > Identifier des actions concrètes et des « gains rapides », visibles par les agents ;
- > S'inscrire dans un calendrier de moyen terme, avec plusieurs temps forts (réunions des directeurs, simplification, concours de l'innovation) ;
- > Accompagner un changement structurel touchant la « culture » de l'administration tout en proposant une démarche plus agile qu'un projet d'administration.

La direction générale a mis en place une équipe projet. Sept leviers de simplification ont été identifiés en amont du projet collectif et constituent le socle de la démarche :

1. L'allégement du Conseil via une réduction d'un tiers du nombre de délibérations
2. Le retour d'expérience lié au Covid
3. La simplification du processus recrutement
4. Les relations communes / services de Bordeaux Métropole
5. Les relations pôles territoriaux / services centraux
6. L'implication des organisations syndicales à la démarche
7. La fluidification des fonctions ressources



PROBLÉ- MATIQUE

→ Face aux enjeux de bien-être au travail, d'efficacité de l'organisation et de renforcement d'une culture commune, comment engager la collectivité dans une démarche profonde de décomplexification et de réponse concrète aux besoins exprimés par les agents, à tout niveau de la hiérarchie ?



DES CLÉS POUR AGIR

PRENDRE SOIN DE L'USAGER INTERNE

Pour répondre à la crise de sens que peuvent éprouver les agents et particulièrement ceux des directions centrales, l'équipe INET a cherché à qualifier les principaux points de contact entre l'administration et les usagers, à savoir : les 28 communes de la métropole, les restaurants administratifs, les pôles territoriaux et le CAN. Ces entités sont en **contact quotidien avec des usagers et des élus** qui sont susceptibles de faire un retour direct aux agents pour exprimer leur satisfaction et leurs mécontentements.

Depuis 20 ans, l'État mène une réflexion sur l'amélioration continue de l'administration avec le développement de **Services publics +**. Il nous semble pertinent de s'inspirer des bonnes pratiques.



Ce label repose sur quatre grands items : L'accès facilité, l'accueil attentif et courtois, le traitement rapide des demandes dans les délais annoncés, la prise en compte des suggestions et réclamations.

Axes d'amélioration

→ La question de l'accès est un levier important de simplification. En effet, le diagnostic a mis en lumière le fait que le poids de l'histoire, l'organisation et le fonctionnement de Bordeaux Métropole engendrent une importante complexité. Il y a un **réel coût d'entrée à la compréhension** de la collectivité et à la définition du « qui fait quoi » du fait d'un accès difficile à l'information.

→ Le traitement rapide des demandes dans les délais annoncés est un objectif à long terme pour Bordeaux Métropole qu'il conviendrait d'impulser dès à présent selon une stratégie des petits pas.

REDONNER AU RISQUE SA JUSTE PLACE

La culture du risque zéro à l'intérieur de la collectivité interroge sa capacité à qualifier les risques, à les objectiver, à les mettre en regard et à les arbitrer, ainsi qu'à rendre effectif le droit à l'erreur. S'agissant de cette dernière notion, il est important de tirer les enseignements du retour d'expérience Covid, qui montre que l'urgence de la situation a paradoxalement permis de sécuriser collectivement la prise de risque des agents. Néanmoins, dans un contexte plus « normal », comment redonner au risque sa juste place ?

Quelques pistes se dégagent à ce stade :

→ Définir les rôles et responsabilités de chaque échelon hiérarchique

- Créer un Lab interne pour soutenir les chefferies de projet
- Retour d'expérience sur la prise de risque
- Donner la preuve par l'exemple avec la simplification

CONSACRER DES ESPACES DE DIALOGUE INTERNE (INSTANCES ET LIEUX PHYSIQUES)

L'enjeu est de généraliser et de faire vivre des espaces de dialogue réguliers pour sortir de la culture de l'échange dans l'urgence qui ne règle pas les problèmes de fond et redonne de la cohérence à l'action publique métropolitaine.

Il est proposé de structurer ces espaces de dialogue autour de trois priorités :

- 1. Croiser les politiques publiques** (Journées de la transversalité, des temps sanctuarisés inter-DGA, « Accélérateur de projet »).
- 2. Croiser le hiérarchique et le fonctionnel** (Organiser un espace de dialogue en phase amont des projets pour faciliter la chefferie de projets).
- 3. Croiser le central et le territorial** (Systématiser les revues de projets et de politiques publiques entre directions centrales et pôles territoriaux, appuyer la vision ensemble des pôles la conception des politiques publiques, capitaliser sur les réseaux thématiques).



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Lescaillez

Directeur Général Ressources Humaines
et Administration Générale

→ Pourquoi avoir fait appel à quatre élèves de l'INET dans le cadre de cette démarche ?

Le projet collectif est intervenu au moment où la démarche de « décomplexification » se structurait. Il était particulièrement pertinent de solliciter leur regard pour mieux définir le projet global mais aussi pour nous aider à identifier les premiers chantiers à engager de façon prioritaire.

Que reprenez-vous de leur contribution ?

La capacité à cerner rapidement et finement les enjeux auxquels ils sont confrontés, leur facilité à établir le contact avec leurs interlocuteurs.

Quel est selon vous l'intérêt de l'interfilière pour une telle mission ?

Pour la collectivité, bénéficier de leurs regards/expertises croisés. Pour les élèves, ouvrir des perspectives d'emplois insoupçonnées. Pour la fonction publique, former des cadres de haut niveau bénéficiant d'une hauteur de vue en rapport avec leurs futures responsabilités.



ALLER PLUS LOIN

→ Vincent Cespèdes, philosophe :

www.vincentcespedes.com

La 27^e Région : www.la27eregion.fr

→ Vidéo - [Consulter](#)



LES CHIFFRES

Environ

760 000

+ 10 000 habitants par an

11000

paies
(RH)

21000

utilisateurs
pour la DSI

2000

applications
métiers

7

Chantiers de simplification

75

agents auditionnés
dans le cadre de la mission

Environ

250

délibérations par conseil
→ objectif : diviser par 2

2

jours consacrés
au SIMPLIFICATHON

TRAVAILLER
AUTREMENT

16

**Élaboration
d'une stratégie
de prévention et
de lutte contre
l'absentéisme**

VILLE DE
MARSEILLE



LES AUTEURS



Hugo Borgogno

hugo.borgogno@administrateur-inet.org



Chloé Bridier

chloe.bridier@administrateur-inet.org



Guillaume Garcin

guillaume.garcin@administrateur-inet.org



Isabelle Wilt

isabelle.wilt@conservateur-inet.org

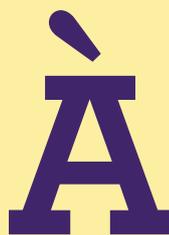
TUTRICE

Aude Fournier

Directrice générale
adjointe transformation



CONTEXTE



la Ville de Marseille, la feuille de route de la nouvelle majorité issue des élections municipales de 2020 a fait de la transformation de l'administration et du développement de nouveaux services publics son cheval de bataille et de la refondation des écoles, sa priorité. L'amélioration des conditions de travail des agents est au cœur du projet, et notamment pour prévenir et lutter contre l'absentéisme.

La commande portait sur la réalisation d'un diagnostic à l'échelle de la Ville de Marseille, avec un focus sur les écoles et sur les bureaux municipaux de proximité (BMDP). Des pistes d'action en matière de prévention et de lutte contre l'absentéisme étaient ensuite attendues, à court et à moyen termes.

La mission était donc particulièrement large dans une collectivité de taille importante (12 000 agents permanents, 470 écoles et 18 BMDP). Elle s'inscrivait de plus dans un contexte de transformation majeure de l'administration, le changement de majorité ayant été suivi d'une profonde réorganisation des services de la Ville.



PROBLÉMATIQUE

→ L'absentéisme est une notion polysémique qui recouvre des réalités diverses. Si le taux global d'absentéisme tous motifs confondus est souvent scruté, les collectivités ne disposent de marges de manœuvre réelles que sur sa part dite compressible. Dans son calcul des taux moyens d'absentéisme à l'échelle nationale, l'association des DRH des grandes collectivités ne retient ainsi que les absences relevant des congés pour maladie ordinaire, des accidents du

travail-maladies professionnelles et des congés longue maladie/longue durée.

→ À Marseille, les écoles sont caractérisées par un taux d'absentéisme global important pour tous les métiers (ATSEM, agents d'entretien des locaux scolaires, concierges, responsables de restauration). Cette situation est problématique à divers titres. Au-delà du coût financier, l'absence de certains agents entraîne une forte désorganisation du

service pouvant aller jusqu'à la fermeture des cantines si le taux d'encadrement n'est pas respecté. La charge de travail est également reportée sur les agents présents, pour des tâches souvent pénibles. Les BMDP font face aux mêmes problématiques : certains bureaux sont parfois contraints de fermer, s'il n'y a pas suffisamment d'agents présents pour assurer leur tenue. Et la charge reportée sur les présents est de nature à renforcer l'usure professionnelle voire à recréer de l'absentéisme.



DES CLÉS POUR AGIR

Il n'y a pas de facteur unique d'explication de l'absentéisme. Les causes sont multifactorielles et les dynamiques parfois difficiles à saisir. Il est donc nécessaire de disposer d'indicateurs partagés et de travailler sur une analyse fine des situations de terrain.

Une analyse quantitative à partir des données du système d'information des ressources humaines peut, dans un premier temps, permettre de dégager des tendances (allongement de la durée ou de la fréquence des arrêts maladie; répartition des arrêts par tranches d'âge, ancienneté, services, etc.). Le diagnostic chiffré doit ensuite être complété par des retours qualitatifs du terrain via des groupes de travail, des études comparatives entre établissements similaires, des entretiens ciblés ou par la diffusion large de questionnaires aux agents. Cela permet d'analyser le degré de pénibilité des métiers, l'état des conditions matérielles de travail, la qualité du management ou encore la cohésion au sein des équipes qui influent positivement ou non sur l'absentéisme.

Une fois le diagnostic posé, différentes actions peuvent être engagées. L'ampleur des mesures à mettre en œuvre dépend de la situation de la collectivité, certaines étant bien plus confrontées à l'absentéisme que d'autres. Parmi les leviers à mobiliser, on peut citer :

→ **L'amélioration des conditions de travail et l'atténuation de la pénibilité des métiers :** renforcement du réseau de prévention; prise en compte de l'expérience des agents dans la construction ou la rénovation des bâtiments;

adaptation du matériel quotidien de travail; renforcement de la politique de prévention et de lutte contre les agressions externes...

→ **L'engagement de réflexions structurelles sur l'organisation du travail :** formalisation de la gestion des remplacements courts et longs en cas d'absences avec la création d'une brigade d'agents « volants », réflexions sur les cycles de travail, évolutions des fiches de postes...

→ **L'accompagnement des carrières et de la montée en compétence des agents :** mise en place de formations ciblées pour les managers de proximité en tant qu'acteurs majeurs de lutte contre l'absentéisme; travail sur l'adaptation des postes pour anticiper les inaptitudes physiques et psychiques; préparation le plus en amont possible de la seconde carrière des agents...

→ **L'activation possible de mesures de contrôle ou d'incitation financière :** mobilisation plus ciblée des contrôles des arrêts maladie; possibilité pour la collectivité de mettre en place des incitations financières...

Face à un absentéisme qui traduit souvent des difficultés pour les agents sur le terrain, les collectivités n'ont donc pas de réponses simples ou clef-en-main à apporter. L'efficacité d'une politique de prévention et de lutte contre l'absentéisme repose toutefois nécessairement sur un bon diagnostic associant les agents et sur une volonté forte des élus et de l'administration.



ALLER PLUS LOIN

→ Étude annuelle de l'Association des DRH des grandes collectivités sur l'absentéisme pour l'année 2020 - [Consulter](#)

→ Rapport de la Cour des comptes : La rémunération des agents publics en arrêt maladie (septembre 2021) - [Consulter](#)

→ Étude INET et ADRH GCT : L'absentéisme dans les collectivités territoriales - Mesure et Pratiques (2016) - [Consulter](#)

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

17

**La mutualisation
des fonctions
support des musées
municipaux**

VILLE DE
BORDEAUX



LES AUTEURS



Coline Saglier

coline.saglier@conservateur-inet.org



Eugénie Jamin-Mallet

eugenie.jaminmallet@administrateur-inet.org



Pierre Schoefer

pierre.schoefer@administrateur-inet.org



Mathilde Dastes

mathilde.dastes@administrateur-inet.org

TUTRICE

Catherine Dupraz

Directrice générale
des affaires culturelles



CONTEXTE

Les objectifs de la mutualisation des musées municipaux de la Ville de Bordeaux sont multiples. Issue d'une commande politique, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, la volonté de rapprocher les musées vise aussi à mieux articuler les fonctionnements des différents établissements, et à leur donner une plus grande cohérence au service de la Ville. Cette politique peut être porteuse de bénéfices, tant en termes de qualité de vie au travail des agents, que de qualité de service pour l'utilisateur. La mutualisation répond enfin à l'enjeu de renforcer l'engagement des établissements bordelais dans la transformation écologique.

Malgré la grande autonomie qui anime le fonctionnement actuel des établissements, il existe déjà quelques embryons de mutualisation, que ce soit à travers le rapprochement de structures ou la coordination de certaines fonctions.

L'analyse du benchmark des musées mutualisés montre la diversité des organisations possibles, en termes de gouvernance, de périmètre ou d'intensité de la mutualisation. On trouve toutefois des permanences, notamment dans les conditions de réussite du projet, qui doivent être fondées sur une méthode transparente, équitable, participative, et qui permet d'accompagner le changement.



PROBLÉMATIQUE

→ La mission INET est intervenue très en amont du processus de mutualisation, dans un double objectif de transparence et d'opérationnalité.

La commande initiale consistait à réaliser un diagnostic du fonctionnement des musées et à rédiger un cahier des clauses techniques particulières permettant l'intervention d'une assistance à maîtrise d'ouvrage qui viendrait coconstruire des pistes de recommandation.

L'équipe a toutefois décidé d'aller plus loin, en apportant, en plus du diagnostic, des pistes d'action pour chaque domaine. La méthode utilisée a par ailleurs permis de prioriser les fonctions qui devraient être mutualisées, en associant les directeurs d'établissement, d'abord récalcitrants.



DES CLÉS POUR AGIR

→ L'état des lieux et les préconisations de la mission INET permettent de prioriser plusieurs pistes d'action, répondant aux différents objectifs. Les propositions autour de la surveillance - sécurité et du mécénat sont réalisables à court terme, et permettraient d'améliorer les équilibres budgétaires. Les préconisations relatives à l'accueil et à la communication permettraient quant à elles de maximiser les gains pour

l'utilisateur. Si le rapprochement des ateliers techniques peut avoir des avantages, notamment en termes écologiques, la maturité semble à ce jour insuffisante pour explorer davantage cette piste. Les fonctions supports constituent en revanche une source de mutualisation potentielle à moyen terme, même si l'acceptabilité de celle-ci n'est pas totalement garantie. Enfin, si des rapprochements en termes de bibliothèques, de

médiation et de réserves peuvent s'avérer intéressante, elles ne sont pas à l'ordre du jour.

Au final, la fonction de l'accueil - billetterie - boutique - standard, celle de la surveillance et de la sécurité, et la partie mécénat, apparaissent comme les pistes les plus exploitables à court terme, avant d'approfondir la réflexion sur d'autres thématiques, comme la communication.

FONCTION	SELON L'ÉQUIPE DE L'INET						
	ACCEPTABILITÉ		ÉCONOMIE	VISIBILITÉ	IMPACT ÉCOLOGIQUE	QVT	FAISABILITÉ
	Directeurs	Agents					
Sécurité Surveillance	+++	+++	+++	++		+++	++
Mécénat	++	+++	+++ (recettes)	+		++	++ (locaux)
Accueil et Standard	+++	+++	+	+++		++	+++
Communication	+	+	++	+++	+	++	++ (locaux)
Ateliers			++		++	+++	+
Fonctions supports	++	+	+			++	+
Bibliothèques	++	+		++		+	



ALLER PLUS LOIN

→ Bruno Saunier et Pierre Penicaud, L'organisation des Musées de France au regard des réformes territoriales. Vers une accélération des transferts et des mutualisations? - [Consulter](#)



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Catherine Dupraz

Directrice des affaires culturelles

Blandine Martre

Directrice adjointe des affaires culturelles
de la Ville de Bordeaux

→ « Coline Saglier, Mathilde Dastes, Eugénie Jamin-Mallet et Pierre Shoefler ont donné pleinement satisfaction dans la mission qu'ils ont conduite. Ils ont même dépassé nos attentes en apportant des pistes d'action pour chaque domaine, en plus du diagnostic étayé par domaine à mutualiser et des deux CCTP produits. Leur travail, unanimement salué par les élus, la direction générale et l'ensemble des directeurs de musées, nous a permis de définir un plan d'actions opérationnel en cohérence avec les objectifs politiques fixés initialement. Au-delà de la rigueur et de la précision de leurs analyses assises sur de réelles qualités organisationnelles et des capacités d'analyses stratégiques, nous saluons l'extraordinaire méthode d'écoute, de transparence, et d'interconnaissance déployée envers les élus, directeurs et agents, ayant permis de travailler en confiance y compris avec les personnes les plus réticentes. »

Laurent Vedrine

Directeur du Musée d'Aquitaine

→ « L'étude sur la mutualisation des musées de Bordeaux menée par les élèves administrateurs et bibliothécaire de l'INET durant deux mois a été très utile pour le musée d'Aquitaine et son équipe. Le diagnostic qui a été posé, malgré une certaine inquiétude des équipes, a été partagé. Cela s'explique par le fait que le groupe de l'INET a écouté et recueilli les avis de nombreux agents travaillant au musée d'Aquitaine et dans ses différentes composantes. Une fois cet état des lieux établi et après avoir mis en place une rencontre avec un panel de grands témoins d'autres collectivités et du ministère de la Culture, des préconisations ont été proposées. Celles-ci répondent à la commande politique tout en tenant compte des risques/potentialités/contexte de ce projet de mutualisation. Plusieurs de ces propositions émanent des équipes du musée d'Aquitaine ce qui est probablement le gage d'une bonne acceptation des décisions qui pourront être prises. »



LES CHIFFRES

86

entretiens menés dans 6 établissements
muséaux à des échelons différents
(Métropole de Bordeaux, Ville de Bordeaux,
Direction des affaires culturelles
et établissements culturels)

8

fonctions ayant donné lieu à un diagnostic
et à des propositions opérationnelles

12

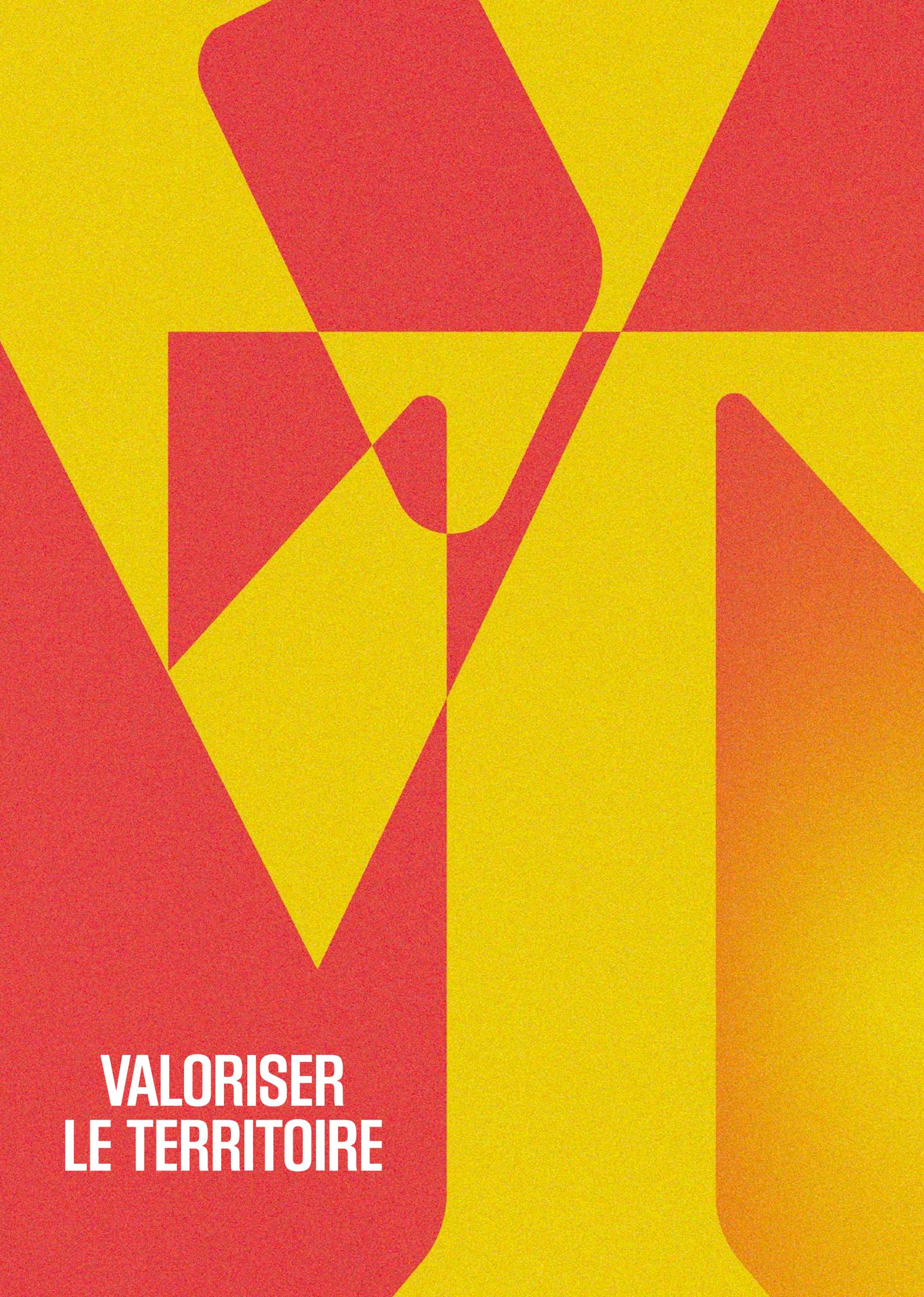
analyses de benchmark réalisées
fonction par fonction

4

temps de restitutions auprès du Directeur
Général des Services, de la Direction des
Affaires Culturelles, des directeurs de
Musées et des élus de la Ville de Bordeaux

1

journée grands témoins de la mutualisation
en présence d'un représentant du ministère
de la Culture, des directeurs de musées
et de l'élu de la Ville de Bordeaux

The background consists of several overlapping, semi-transparent shapes in two colors: a vibrant yellow and a deep red. The shapes are irregular and organic, creating a layered, geometric effect. The yellow shapes are more prominent in the center and right, while the red shapes are more prominent on the left and top. The overall composition is abstract and modern.

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

18

**Comment construire
une gouvernance
et des process de travail
communs, au service d'une
stratégie économique
globale à l'échelle de
deux territoires ?**

**SÈTE AGGLOPÔLE
MÉDITERRANÉE**



LES AUTEURS



Adrien Barbaud

adrien.barbaud@ingenieurchef-inet.org



Laurence Caillol

laurence.caillol@ingenieurchef-inet.org



Claire Piecuch

claire.piecuch@administrateur-inet.org



Thomas Ricard

thomas.ricard@ingenieurchef-inet.org



Bénédicte Sudrie

benedicte.sudrie@administrateur-inet.org

TUTEUR

Jean-Jacques Taillade

Directeur général délégué mutualisé
Pôle attractivité et développement territorial



CONTEXTE

Face à une concurrence accrue entre territoires, et sous l'influence de deux polarités – Montpellier et Béziers – qui l'imprègnent de flux pendulaires, Sète Agglopôle Méditerranée (SAM) s'est associée à la Communauté d'agglomération Hérault Méditerranée (CAHM) pour créer une destination économique commune à l'échelle des deux territoires, Sète Cap d'Agde Méditerranée, et se positionner comme un territoire de projets innovants sur la carte des investisseurs grâce à l'action d'une agence d'attractivité dédiée, Blue Invest, fondée en 2021.

Si la dynamique entrepreneuriale est particulièrement soutenue, Sète Agglopôle Méditerranée fait face à une capacité d'accueil foncier limitée avec des enjeux de friches à réinvestir et des schémas d'accueil d'activités économiques à rapidement définir. Ces problématiques, de plus en plus prégnantes dans un contexte normatif particulièrement contraint (Zéro artificialisation nette), révèlent un besoin de mise en réseau et de gouvernance unifiée, et appellent Sète Agglopôle Méditerranée à clarifier son positionnement en matière de développement économique.

Le législateur a en effet renforcé, dans la période récente, le rôle des intercommunalités dans le développement économique, aux côtés des régions. Pour les intercommunalités, ce renforcement s'est traduit par le transfert obligatoire de la totalité des zones d'activité, la promotion du tourisme ou encore la politique locale du commerce. Elles s'affirment, par ailleurs, en interlocuteurs directs des régions, notamment dans le cadre de l'élaboration des schémas régionaux. Dans cette nouvelle configuration et avec le retrait concomitant des conseils départementaux, les politiques de développement économique doivent trouver de nouvelles organisations à l'échelle des grandes régions et des bassins d'emploi.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Dans un contexte économique et social contrasté associé à une nécessaire prise en compte de la préservation des ressources naturelles, Sète Agglopôle Méditerranée s'est engagée dans l'accompagnement des acteurs économiques vers la création d'emplois durables sur le territoire. L'année 2022 est à ce titre une année clé, avec l'ouverture de la première pépinière du territoire dédiée aux jeunes entreprises, ainsi que le lancement de trois incubateurs financés par l'agglomération. Ce parcours sera complété d'ici peu par la création d'un futur hôtel d'entreprises.

Une gouvernance stratégique globale et intégrée apparaît indispensable pour que l'agglomération ne soit pas visible essentiellement à travers des outils et des leviers impulsés sur le territoire, mais davantage identifiée comme tête pensante du développement économique local.



DES CLÉS POUR AGIR

DESSINER UNE STRATÉGIE GLOBALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE SUR DEUX TERRITOIRES

ÉTAPE 1

UNE VOLONTÉ ET UN PORTAGE POLITIQUE FORT

- > Création d'une destination économique commune
- > Formalisation et régularité des réunions stratégiques et techniques

ÉTAPE 2

UNE STRUCTURATION LISIBLE DE LA GOUVERNANCE

- > Une cartographie de l'écosystème d'acteurs, publics comme privés
- > Formalisation et répartition claires des missions d'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial

ÉTAPE 3

UNE FORMALISATION PARTAGÉE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- > Identification des axes de synergie et sujets de différenciations
- > Feuille de route collaborative par acteur (indicateurs d'impact)



ALLER PLUS LOIN

- CNER - Fédération des agences de développement économique - [Consulter](#)
- Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) - [Consulter](#)



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

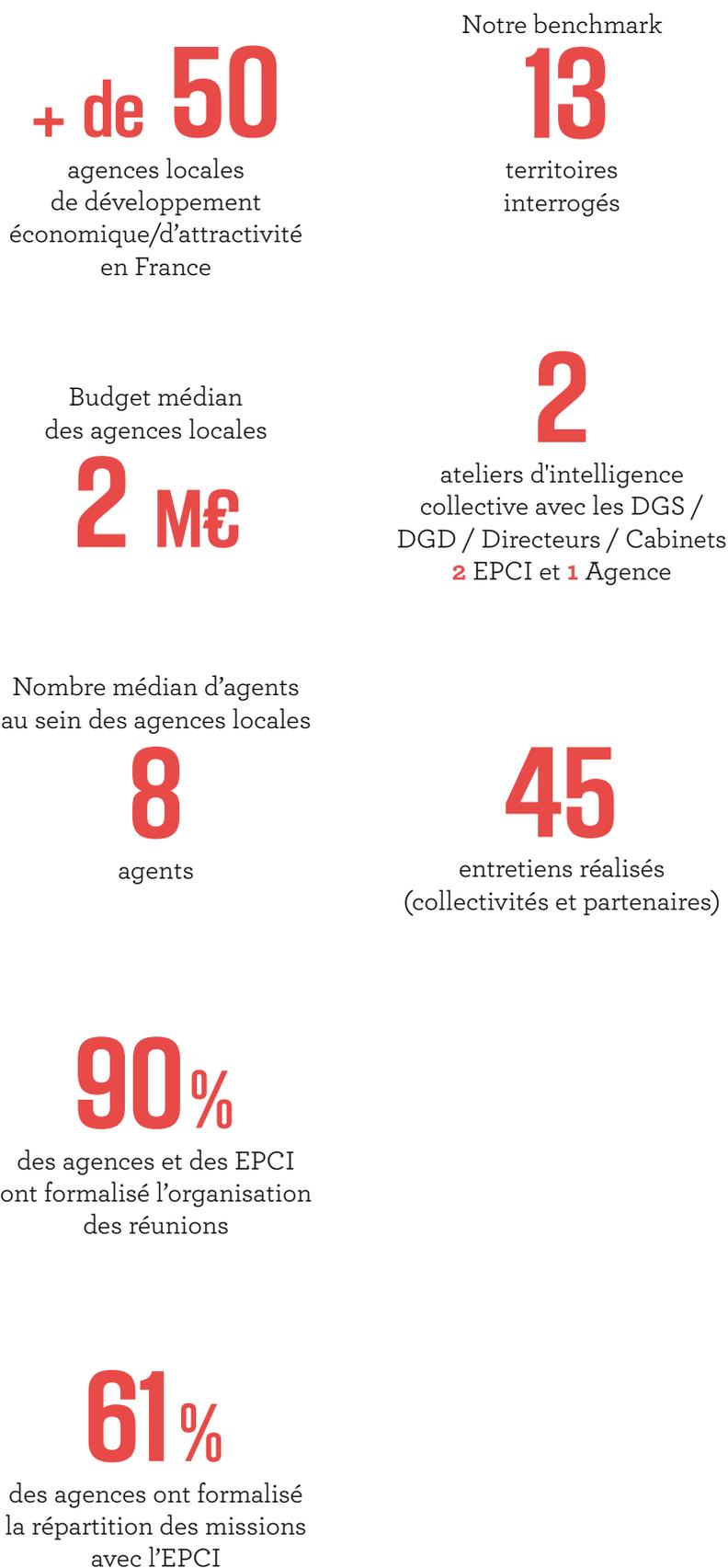
Jérôme Lenoir

Directeur Général des Services
de Sète Agglopolie Méditerranée

→ « Confrontés à un paysage économique local complexe et de construction récente nécessitant la clarification des rôles et de la gouvernance, l'équipe de stagiaires INET a su parfaitement prendre la mesure des enjeux pour proposer une solution adaptée au commanditaire. En problématisant parfaitement la commande politique, en travaillant en interaction permanente avec les acteurs de l'écosystème, en mobilisant une véritable méthodologie de conseil (travail documentaire, interviews des acteurs, benchmark, dispositifs d'intelligence collective), et en faisant preuve d'une grande intelligence relationnelle, les stagiaires INET ont su établir un diagnostic pertinent débouchant sur des recommandations adaptées et bien calibrées. Leur mission aura permis de dégager une vision commune, de clarifier les missions respectives, et de réunir les partenaires autour d'un plan stratégique partagé qui servira de fil directeur à la communauté d'agglomération dans l'exercice de sa compétence économique. »



LES CHIFFRES



**VALORISER
LE TERRITOIRE**

19

**Préfiguration de
la révision du SCoT
dans un contexte de
sobriété foncière**

**GRAND BOURG
AGGLOMÉRATION**



LES AUTEURS



Christelle Dumas

christelle.dumas@ingenieurchef-inet.org



Grégoire Lesluin

gregoire.lesluin@administrateur-inet.org



Niels Mariat

niels.mariat@administrateur-inet.org



Claire Venot

claire.venot@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE

Adeline Brunet

Directrice générale adjointe
Transition écologique du territoire



CONTEXTE

Le SCoT est un document de planification stratégique à long terme. À l'échelle d'un bassin d'emploi et de mobilités, il fixe les grandes orientations en termes d'aménagement de l'espace et d'urbanisme et établit des « prescriptions opposables » juridiquement. Document intégrateur, il doit être compatible avec les schémas de niveau supérieur (essentiellement le SRADDET), tandis que les documents d'urbanisme local (PLU et cartes communales) doivent être compatibles avec ses prescriptions.

Décidée par délibération communautaire à l'été 2022, la révision du SCoT de l'agglomération du bassin de Bourg-en-Bresse (Grand Bourg Agglomération) s'inscrit dans un contexte particulier.

Premièrement, elle se caractérise par une volonté d'adéquation avec le projet de territoire, démarche dans laquelle l'agglomération s'est engagée depuis 2018 autour de deux axes forts, la solidarité territoriale et l'environnement. Cette volonté coïncide par ailleurs avec les récentes évolutions législatives sur l'artificialisation des sols et la consommation des espaces naturels agricoles et forestiers (ENAF), qui prévoient un objectif de « Zéro artificialisation nette » (ZAN) d'ici 2050. L'ambition de l'agglomération est donc de placer la sobriété foncière au cœur de la nouvelle démarche. Deuxièmement, elle prend place dans un contexte institutionnel en plein renouvellement. Élaboré en 2008 puis révisé en 2017, le SCoT était jusqu'à présent porté par un syndicat mixte. À sa création en 2017 par fusion de 7 EPCI sur un territoire correspondant à celui du SCoT, Grand Bourg Agglomération a pris cette compétence. Cette fusion a également eu des implications importantes pour les communes, désormais membres d'un EPCI de 74 communes et de plus de 130 000 habitants.



PROBLÉ- MATIQUE

→ La mise en œuvre des objectifs de sobriété foncière, notamment leur ventilation entre communes, constitue un sujet d'inquiétude pour les maires de cette communauté d'agglomération à dominante péri-urbaine et rurale. Ceux-ci craignent en effet de perdre des marges de manœuvre dans le développement de leur commune faute de foncier disponible pour accueillir de nouvelles populations et entreprises. C'est tout particulièrement le cas sur le territoire du bassin de vie de Bourg-en-Bresse, situé entre Genève et Lyon et très dynamique sur les plans économique et démographique.

→ Par ailleurs, l'intégration de l'objectif de sobriété foncière au sein du SCoT et des documents d'urbanisme locaux nécessite la construction d'une vision partagée du territoire, encore en cours dans une intercommunalité récente et conduite par une majorité composite.

→ Aussi, il s'est agi d'identifier des pistes, sur la méthode comme sur le fond, afin de préparer et favoriser l'adhésion des maires et de l'ensemble des acteurs du territoire à l'élaboration puis à la mise en œuvre d'un SCoT non seulement ambitieux en matière de sobriété, mais aussi traduisant un véritable projet de territoire en matière de transition écologique.



DES CLÉS POUR AGIR

→ En parallèle d'un diagnostic quantitatif du SCoT actuel mené en interne par la collectivité, la mission a mené un travail d'analyse qualitative. Au contact direct des élus locaux, les échanges ont porté sur les degrés de compréhension et d'appropriation du SCoT. Ce travail de terrain a notamment permis de montrer l'importance du maillage du territoire par de petites centralités, mais aussi de dessiner des pistes de travail en vue de la construction d'une vision partagée du territoire. Concernant la révision du SCoT et l'intégration renforcée des enjeux de sobriété foncière dans celui-ci, il apparaît pertinent de travailler sur :

→ La dimension concrète du SCoT, qui revient à parler de logement, d'emploi, de mobilité, d'équipements publics avant d'aborder la complexité de la réglementation et des normes de l'aménagement et de l'urbanisme.

→ La dimension stratégique du SCoT, en tant qu'aboutissement du projet de territoire et outil d'intégration des politiques sectorielles (PCAET, PLH, Eau, Biodiversité).

→ La dimension transversale du SCoT, en associant les services et les élus thématiques et territoriaux (vice-présidents, conférences territoriales) à l'élaboration du SCoT.

→ La dimension créative du SCoT, dont l'armature doit pouvoir s'adapter au territoire et peut être requestionnée au vu des pratiques existantes et dans la perspective d'un futur souhaité et souhaitable. La créativité du SCoT peut s'exprimer également dans les méthodes choisies d'association des élus (ateliers, participation) et de la population.



LES CHIFFRES

74

communes de 80 à 41 000 habitants

24

entretiens individuels avec des maires

+0,5%

habitants par an
(contre 0,2% à l'échelle nationale)

73

élus du territoire rencontrés à l'occasion
de 3 sessions d'intelligence collective

732_{ha}

d'ENAF artificialisés
entre 2011 et 2020

32

recommandations pour piloter
la démarche de révision

Un objectif de division par

2

de la consommation
foncière d'ici 2030



ALLER PLUS LOIN

- Les rapports de la Fédération des SCoT, en particulier *S'engager dans de nouveaux modèles d'aménagement* - [Consulter](#) et *SCoT en Action - La mise en œuvre opérationnelle des SCoT* - [Consulter](#)
- *La Ville stationnaire*, Ph. Bihouix, Sophie Jeantet, Clémence de Selva, Seuil, 2022, 23€
- Le projet MUSE du Cerema: comment prendre en compte la multifonctionnalité des sols dans l'aménagement - [Consulter](#)
- *Densité urbaine: cahier de recommandations*, PerspectiveBrussels, 2022

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

20

**Accompagnement
à la mise en œuvre
de la stratégie
du pôle attractivité
et développement
du territoire**

**SAINT-ÉTIENNE MÉTROPOLÉ
VILLE DE SAINT-ÉTIENNE**



LES AUTEURS



Véronique Delmas

veronique.delmas@ingenieurchef-inet.org



Emmanuel Lengaigne

emmanuel.lengaigne@ingenieurchef-inet.org



Grégory Rochette

gregory.rochette@ingenieurchef-inet.org



Féodora Zussy Miguet

feodora.zussy@conservateur-inet.org

TUTRICE

Valentina Cosma

Directrice générale adjointe

Pôle Attractivité et Développement du Territoire



CONTEXTE

Lepôle Attractivité et Développement du Territoire de Saint-Étienne Métropole a récemment été réorganisé et son nouvel organigramme a donné lieu à une évolution significative de son périmètre d'intervention, dans un contexte de poursuite de la mutualisation avec les services de la Ville de Saint-Étienne. Le pôle œuvre pour l'attractivité et le développement du territoire en accompagnant divers acteurs du champ économique (tourisme, recherche-innovation, industrie, commerce...)

Cette évolution a nécessité le lancement de nouveaux modes d'organisation internes pour améliorer la transversalité, la visibilité et l'efficacité de la DGA, dans le cadre d'une feuille de route stratégique qui a été co-élaborée dans le cadre d'une mission d'accompagnement externalisée. Au cours de ce travail, les directeurs ont défini la notion centrale de « client » autour de laquelle, ils ont pu construire une vision commune.



PROBLÉ- MATIQUE

→ La feuille de route a mis en évidence des besoins :

- > une meilleure interconnaissance entre chaque direction pour optimiser l'activité du pôle,
- > un travail en transversalité accru entre les directions pour améliorer le service aux clients,
- > une culture commune afin de donner plus de cohérence à l'action du pôle.

→ Ce travail préalable a permis la définition d'objectifs stratégiques déclinés en actions. La mission consistait à définir les conditions de la mise en œuvre opérationnelle de ces actions et surtout favoriser leur appropriation par les équipes. Inscrite dans des problématiques managériales et de conduite du changement, la mission des élèves de l'INET a intégré le design de services afin de développer agilité, innovation et pratiques collaboratives au sein du pôle.



DES CLÉS POUR AGIR

1. Assurer l'homogénéité de l'information afin d'engager une dynamique constructive de la totalité des agents. Au regard de l'envergure du projet, il est important que tous les niveaux hiérarchiques soient intégrés à la démarche. La transparence de l'information assure une meilleure cohésion d'équipe et réduit le risque d'incompréhension dans le cadre d'une conduite du changement.
2. Établir des diagnostics partagés en transversalité afin que chaque membre de l'équipe appréhende l'ensemble de l'activité du pôle.
3. Associer les équipes à la co-construction des conditions de la mise en œuvre des actions en utilisant les méthodes du design de service : se mettre à la place du client pour améliorer le service rendu.
4. Adopter des méthodes originales et ludiques pour favoriser l'innovation et la créativité des agents (utilisation d'outils et de supports variés tout en alternant des pratiques numériques et plus « traditionnelles »).
5. Favoriser des conditions de convivialité afin d'accroître la cohésion d'équipe.

ZOOM

Créer des conditions propices au développement de l'intelligence collective :

-> Mettre en place et faire respecter les règles de fonctionnement du groupe : bienveillance entre les participants, écoute respectueuse, confidentialité...

-> En ouverture du groupe de travail, prendre soin des participants en prévoyant un temps d'accueil convivial et une activité originale pour « briser la glace » et favoriser la cohésion. Par exemple, il est possible de demander aux participants de représenter graphiquement leur perception du territoire avant d'expliquer au collectif leurs choix graphiques.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Valentina Cosma

DGA du pôle Attractivité
et Développement du Territoire

→ « La mission confiée au groupe d'élèves était porteuse d'enjeux pour la structuration du fonctionnement du pôle, dans un contexte d'un nouvel organigramme qui venait modifier significativement son périmètre : décliner les grands objectifs de la feuille de route stratégique élaborée par le collectif de Direction. Derrière cet exercice de structuration, d'organisation et d'élaboration de fiches actions, il y avait un défi d'animation et d'adhésion d'équipe. Un grand merci à nos 4 mousquetaires, qui avec des personnalités différentes, des compétences variées et parfois inattendues, une belle dynamique de groupe et leur sourire ont su mobiliser les équipes et donner envie de prendre la suite de leur travail. »

Julien Fraysse

Directeur-adjoint de la direction de
l'Entrepreneuriat, Enseignement Supérieur,
Recherche et Innovation

→ « Les élèves de l'INET ont su apporter une méthodologie, une atmosphère de travail, permettant à tous les agents en groupes de travail, quelle que soit leur catégorie, de s'approprier la démarche. Ils se sont montrés à la fois lucides et engagés. Ils ont ciblé les éléments les plus pertinents, à approfondir à long terme dans chacun des champs d'exploration, ressources humaines, données, ouverture de la politique publique de développement vers les acteurs du territoire. »



LES CHIFFRES

La mission s'articule autour de plusieurs chiffres majeurs :

→ **4 axes stratégiques**

- > Mettre le client au centre des objectifs, en proposant une offre multithématique,
- > Renforcer la cohésion d'équipe et sa performance,
 - > Préparer l'avenir et traduire la vision stratégique des élus sur le territoire,
 - > Promouvoir les atouts du territoire et l'offre de service du pôle.

Ces axes sont déclinés en **8** objectifs opérationnels autour de **20** fiches-actions établies au cours du stage ou suite à la démarche.

6

directions concernées

100%

des participants jugent les sujets abordés dans les ateliers pertinents au regard de leur travail

4

ateliers de co-construction

80%

des participants estiment les résultats des ateliers éclairants et intéressants

22

participants associés aux ateliers de co-construction

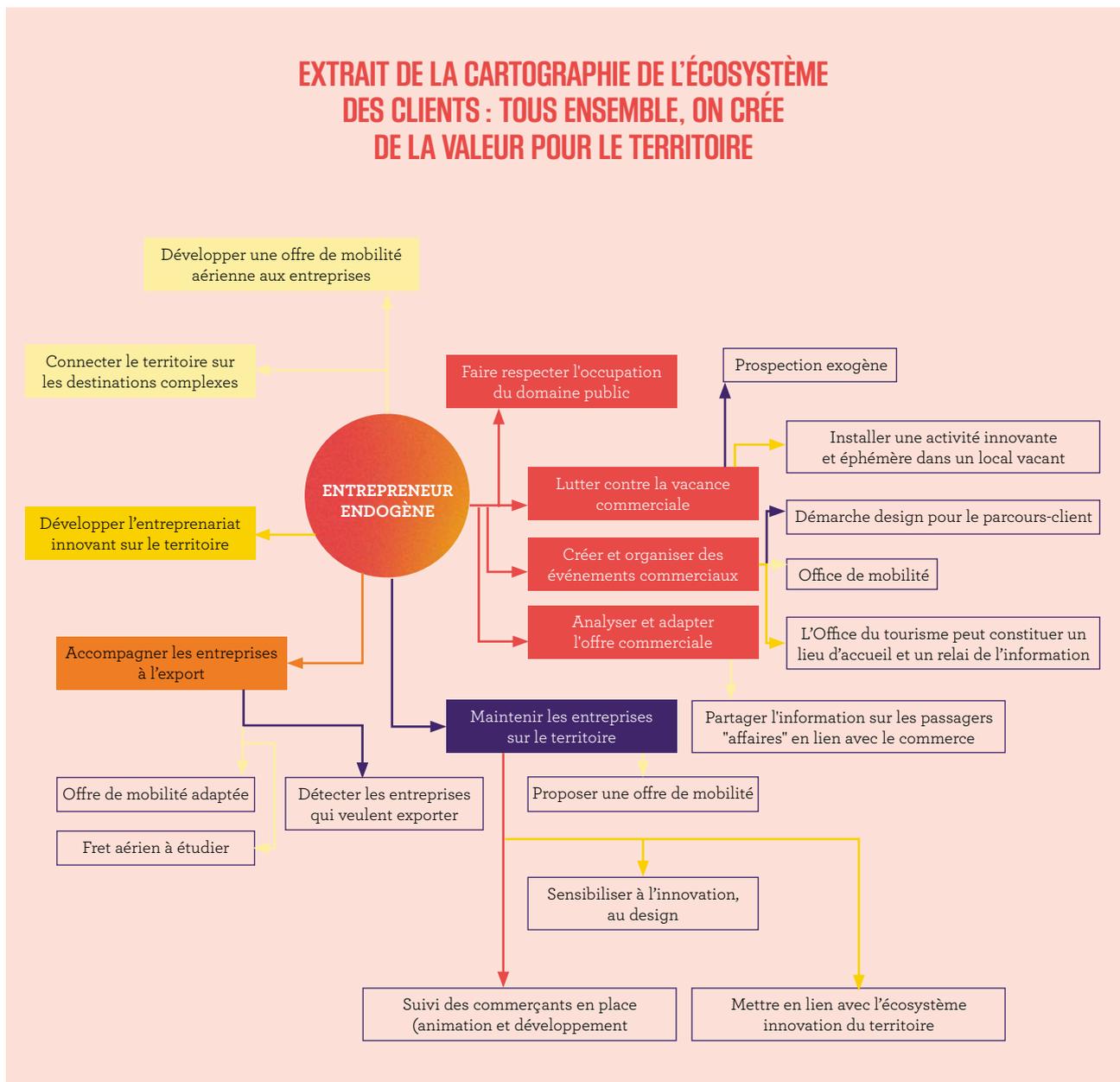
80%

des participants estiment que le format des ateliers est intéressant pour élaborer la suite de la feuille de route



ALLER PLUS LOIN

→ Un conseil de lecture pour s'initier aux méthodes d'animation ludiques du design de services et développer la créativité: James Macanugo, Sunni Brown, Dave Gray, *Gamestorming: Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers*, Diatenio, 2019.



**VALORISER
LE TERRITOIRE**

21

**Mieux observer
le foncier économique
pour rester attractif
et respecter les objectifs
de sobriété foncière**

**CONSEIL RÉGIONAL DE
NOUVELLE AQUITAINE**



LES AUTEURS



Arnaud Amalric

arnaud.amalric@administrateur-inet.org



Cyril Cassagnaud

cyril.cassagnaud@ingenieurchef-inet.org



Alexandre Louradour

alexandre.louradour@administrateur-inet.org



Julie Mahe

julie.mahe@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR

Xavier Czerwinski

Délégation à l'aménagement du territoire
et à l'attractivité régionale



CONTEXTE

L'aménagement du territoire est aujourd'hui profondément bouleversé par l'application de l'objectif de « zéro artificialisation nette » (ZAN) issu de la loi dite « Climat et Résilience » de 2021. Il se décline selon deux résultats à atteindre : une réduction de la consommation foncière de 50% sur la décennie 2021-2030 par rapport à la décennie 2011-2021, l'atteinte du ZAN à horizon 2050. Le ZAN renforce ainsi les contraintes de sobriété foncière et constitue une rupture majeure dans les modèles d'urbanisme et d'aménagement du territoire au profit d'une meilleure protection de l'environnement et de la biodiversité.

En conséquence, la restriction des disponibilités foncières oblige les territoires à aménager autrement, à concilier les usages du foncier et à renouveler leur urbanisation. Il appartient ainsi à la Région Nouvelle-Aquitaine de traduire ces nouvelles exigences en objectif de politiques publiques via la modification du Schéma régional d'attractivité, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). La Région Nouvelle-Aquitaine s'est ainsi engagée auprès des EPCI, des SCoT et des communes, notamment rurales, à territorialiser le ZAN pour garantir son adéquation avec la réalité des territoires.

Dans ce contexte, l'application du ZAN provoque un changement de paradigme qui vient percuter les objectifs des politiques publiques néo-aquitaines, notamment les objectifs tenant à un meilleur accueil des entreprises industrielles et à un aménagement équilibré du territoire, grâce à un soutien aux territoires en difficulté. devient un des enjeux politiques principaux au cœur des relations de la Région avec ses partenaires locaux.



PROBLÉ- MATIQUE

→ Le foncier économique constitue une ressource en raréfaction, souvent mal connue et dont le rôle dans les modèles de développement économique est peu expertisé. Or, elle devient centrale au regard des objectifs du ZAN et suscite souvent des concurrences territoriales aigües pour attirer et développer les entreprises. Tout l'enjeu du développement économique futur réside ainsi dans la connaissance, la valorisation et l'optimisation du foncier économique, notamment dans le cadre d'une ambition de réindustrialisation fortement portée par le Président de la Région Nouvelle-Aquitaine.

→ Malgré, des compétences régionales plutôt réduites en matière de foncier économique, la Région Nouvelle-Aquitaine dispose d'une volonté de mieux connaître la ressource foncière au regard des objectifs du SRADDET et du SRDEII grâce à un recensement du foncier et de l'immobilier économiques. L'émergence d'une politique régionale de la donnée foncière économique suppose une feuille de route stratégique, partagée avec les partenaires de la Région, notamment les EPCI, et une gouvernance ad hoc adossée à une organisation interne renouvelée.

→ La mission avait ainsi pour objectifs d'analyser l'opportunité d'un recensement régional du foncier et de l'immobilier économiques, de proposer une stratégie, une gouvernance et une mise en réseau des acteurs du foncier économique et d'établir des recommandations sur les modalités techniques du recensement.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Face à ces nouveaux défis, la mission a proposé à la Région Nouvelle-Aquitaine de saisir toutes les opportunités pour accompagner les territoires dans l'application du ZAN notamment en matière de valorisation du foncier économique. Elle peut se placer en chef de file dans l'observation du foncier économique grâce à plusieurs actions structurantes :

→ **Créer un observatoire du foncier économique** : animé par une gouvernance partenariale incluant par exemple les EPCI, les établissements publics fonciers régionaux, la CCI régional, le CEREMA ou l'IGN. L'observatoire aurait pour mission de produire et de valoriser la connaissance sur le foncier économique grâce à la mise en commun des données. L'observatoire peut par ailleurs s'inscrire dans une stratégie plus globale de soutien à la vitalité économique des territoires s'il parvient à constituer un outil d'orientation des aides régionales.

→ **Développer un outil de valorisation du foncier économique** : la mission a proposé la création d'un outil, « Qualifoncier », en tant qu'indice global de mutabilité du foncier économique. L'idée est simple : utiliser les données environnementales, sociales et économiques disponibles sur les biens fonciers pour évaluer leur potentiel d'accueil de nouvelles

activités économiques et industrielles. La Région pourrait mettre son ingénierie au service d'une connaissance qualitative du foncier économique pour aider les territoires à l'optimiser dans le cadre de la sobriété foncière.

→ **Élaborer une stratégie partenariale d'accueil des entreprises, notamment industrielles** : les contraintes de la sobriété foncière liées aux évolutions de la fiscalité économique invitent à des nouvelles coopérations territoriales. Par sa volonté de garantir un développement équilibré du territoire, la Région peut soutenir une mise en commun des données foncières pour mieux orienter les nouvelles entreprises, ce qui suppose un travail de conviction auprès des EPCI au profit de la vitalité économique régionale.

→ **Dédier des ressources à la mutation du foncier économique et à la réhabilitation des friches** : d'une part, la Région peut réorienter les budgets actuellement consommés pour soutenir des projets de foncier économique et d'immobilier d'entreprises vers des actions de soutien à la réhabilitation de friches. Elle peut utiliser à ce titre une innovation qui consiste à créer une filiale de l'établissement public foncier régional dédiée aux friches économiques, toujours dans la perspective d'une démarche partenariale.



LES CHIFFRES

Le foncier économique, une ressource en tension

43768

nombre d'hectares urbanisés supplémentaires
en Nouvelle-Aquitaine entre 2011 et 2021

70%

part des parcs d'activités économiques
saturés à horizon 2025, selon une enquête
d'Intercommunalités de France en 2022

Un territoire néo-aquitain confronté au ZAN

2024

date limite de modification obligatoire
du SRADDET pour inclure le ZAN

54

nombre de territoires de territorialisation
du ZAN déterminé selon leur historique
de consommation foncière

154

EPCI à convaincre pour faire
du ZAN une opportunité de
développement territorial

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

22

**Une stratégie
de résilience
territoriale :
quelles orientations
prioritaires ?**

**CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE SEINE SAINT DENIS**



LES AUTEURS



Quentin Blanc

quentin.blanc@administrateur-inet.org



Kérim Chouikha

kerim.chouikha@ingenieurchef-inet.org



Pauline Le Bras

pauline.lebras@conservateur-inet.org



Célia Viou

celia.viou@administrateur-inet.org

TUTRICE

Faustine Faure

Chargée de mission
transition écologique



CONTEXTE

L'actualité récente donne à voir la multiplication et l'aggravation de problématiques d'origines environnementales : canicules, sécheresse, pandémies, ruptures d'approvisionnement alimentaire ou énergétique... S'il est couramment admis que les plus fragiles sont les plus durement touchées lors des crises, ce postulat prend une résonance particulière dans le département le plus pauvre, inégalitaire et urbanisé de France métropolitaine.

Dans ce cadre, le Conseil départemental de Seine Saint Denis a souhaité engager une démarche visant à renforcer la résilience du territoire face aux différents chocs que le changement climatique démultiplie. D'après le CEREMA, travailler la résilience d'un territoire consiste à améliorer sa capacité « d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, d'en minimiser les effets, de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation, d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités ».



PROBLÉ- MATIQUE

→ Parler de résilience en Seine-Saint-Denis

Est-ce un mot-valise de plus ? Comment fédérer les acteurs, les agent·es et les habitant·es autour de cette notion systémique ?

→ Comment le Conseil départemental peut-il agir ?

Le Département n'est pas le seul échelon de collectivité à travailler sur la notion de résilience : est-il légitime ? Quelle organisation territoriale pour la résilience ?

→ Diagnostiquer les vulnérabilités

Renforcer la résilience du territoire requiert, préalablement, la définition et l'identification de ses vulnérabilités.

La vulnérabilité s'entend comme la conjonction d'une fragilité préexistante et de l'exposition à un aléa. Il s'agit ensuite de « mettre en action » ce diagnostic, dans les politiques publiques.



DES CLÉS POUR AGIR

→ Une nouvelle manière de parler d'écologie et de solidarités, en partant des besoins fondamentaux des habitants

Alors que les mesures de baisse des émissions de gaz à effet de serre peuvent être perçues comme démobilisatrices voire contre-productives, la notion de résilience territoriale permet d'aborder le sujet du changement climatique à partir du vécu des habitant·es, afin d'aborder les mesures à prendre pour s'adapter aux effets déjà existants du changement climatique dans les territoires. Renforcer la résilience du territoire requiert au préalable d'identifier ses vulnérabilités. La proposition des

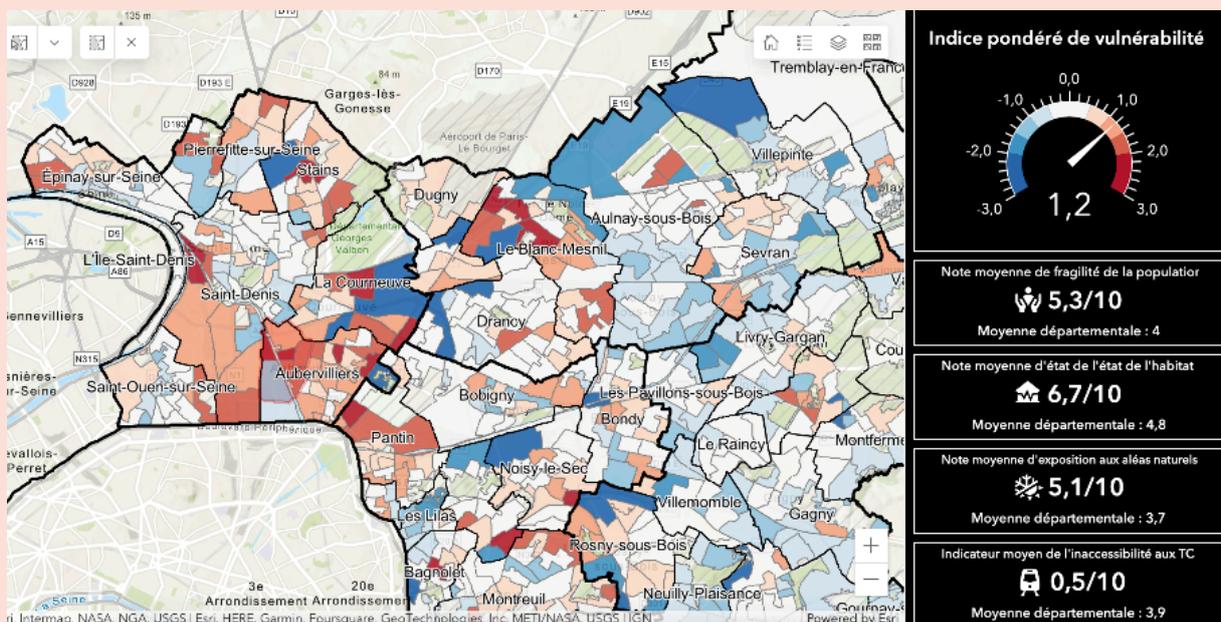
élèves a consisté en un outil cartographique interactif présentant la répartition territoriale de la vulnérabilité, en fonction d'un indice de vulnérabilité. Ce prototype d'indice a été calculé à partir de données statistiques sur la fragilité sociale des populations, sur l'inégale réponse aux besoins fondamentaux et sur l'exposition aux aléas climatiques.

→ Favoriser une boîte à outils à un plan d'action formalisé

Les réponses pour améliorer la résilience du territoire et de l'administration se trouvent sur le terrain. Pour embarquer tou·te·s les agent·e·s, il est préférable de laisser les services réfléchir aux modalités de leur transformation, et de les intégrer dans les diverses programmations existantes, plutôt que d'écrire un nouveau plan d'action *ad hoc*. Les élèves ont, dans ce cadre, établi une liste de dix propositions autour de deux axes :

1. Se transformer pour éviter les chocs et réduire leur ampleur
2. Mieux anticiper la gestion des crises.

DIAGNOSTIC DE VULNÉRABILITÉ





LES CHIFFRES

97

personnes rencontrées
en entretien

614

quartiers évalués
au prisme de l'indice
de vulnérabilité

1

étude de terrain
pour concrétiser la notion
de résilience à l'échelle
d'un quartier

10

propositions
concrètes



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Faustine Faure

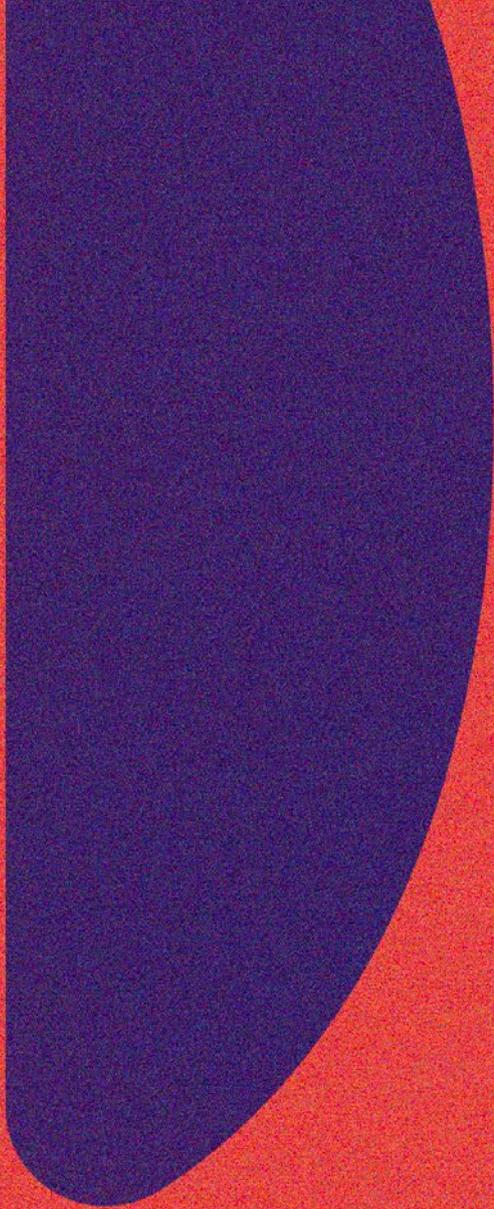
Chargée de mission
transition écologique

→ « Accueillir ce projet collectif a été une expérience très riche pour les équipes et nous a permis de poser des bases opérationnelles à l'élaboration d'une stratégie territoriale. Le calendrier du projet nous a été très utile pour avancer rapidement sur un sujet complexe, et la complémentarité des profils a facilité la priorisation des actions à mettre en place. »



ALLER PLUS LOIN

- Éric Klinenberg, *Canicule. Chicago, été 1995. Autopsie sociale d'une catastrophe.*
- Entrer en résilience: guide pratique du Département de la Gironde - [Consulter](#)
- Conjuguer lien social et résilience: l'expérience des villes africaines (AFD) - [Consulter](#)
- La résilience: horizon pour des territoires durables (Linkcity - Bouygues Construction) - [Consulter](#)
- Diagnostic de vulnérabilité d'un territoire au changement climatique: Éléments méthodologiques tirés de l'expérience internationale (ADEME) - [Consulter](#)



PROMOTIONS



ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY

AOUAICHIA Farid
ATHANÉ Philippe
BARBAUD Adrien
BARRAUD Mélisande
BETUING Mathieu
BLIN Julien
BRUNELIÈRE Jean-François
CAILLOL Laurence
CASSAGNAUD Cyril
CHOUIKHA Kérim
DELMAS Véronique
DUCHÊNE Frédéric
DUMAS Christelle
DUPIN Maxime
FISCHER Laurent
GAL Théo
GALAIS Florence
GBOHO Henri
JOHANN Claire
JULLIEN Christelle
LE NOUVEAU Nathalie
LEBECQUE Margaux
LENGAIGNE Emmanuel
MACCIONI Benjamin
MAHÉ Julie
NOËL Maxime
RICARD Thomas
ROBERT Pauline
ROCHETTE Grégory
SCOFFONI Audrey
VENOT Claire

GEORGES BRASSENS

AMALRIC Arnaud
BENAMRAN Alban-Barry
BERNARD Sandrine
BLANC Quentin
BOITELLE Lorine
BONNOT Olivier
BORGOGNO Hugo
BRAIDI Nicolas
BRIDIER Chloé
CASTELNAU Aude
COACHE Faustine
COGET Marion
CONRATH Élise
CORRIUS Charlotte
DASTES Mathilde
D'HARCOURT Priscille
EGLEMME Pierre-Olivier
GARCIN Guillaume
GIRAUD Luc
HELMI Sara
HOUETTE Gwendoline
JAMIN MALLET Eugénie
JEANJACQUES Mathilde
JEOL Maxime
LE BEHOT François
LE ROUX Éric
LEFORESTIER Julien
LESLUIN Grégoire
LOURADOUR Alexandre
MALEINE Quentin
MARIAT Niels
MARTHINET Arnaud
PIECUCH Claire

PIERRE Isabelle
SCHOEFER Pierre
SUDRIE Bénédicte
TANGUY Loïc
VERHILLE Chloé
VIOU Célia
WILLIAMSON Gaspard
YUAN Louise

MARGUERITE YOURCENAR

BOURGETEAU Mylène
BRIDOU Lucie
CARS Juliette
DAVY Jézahel
DE LACOSTE
LAREYMONDIE Augustin
DECAMME Steve
LACONDEMINÉ Ophélie
LE BRAS Pauline
LECERF Anne-Cécile
MADINIER Robin
MATTRAT Iris
MOURANY Virginie
SAGLIER Coline
SALIO Hélène
WILT Isabelle
ZUSSY MIGUET Féodora

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 2023 – 31 juillet 2024)	18 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} février 2023 – 31 juillet 2024)	12 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} avril 2023 – 31 mars 2024)
Stage d'observation 4 semaines (mars – avril 2023) Stage thématique 7 semaines (juin – juillet 2023)	Stage d'observation 3 semaines (mars – avril 2023) Stage thématique 7 semaines (juin – juillet 2023)	Stage d'observation 4 semaines (juin 2023)
Projets collectifs – 9 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2023)	Projets collectifs – 9 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2023)	Projets collectifs – 9 semaines (mi-octobre – mi-décembre 2023)
Stage d'ouverture 3 semaines (février 2024) Stage de professionnalisation 13 semaines (mai – juillet 2024)	Stage d'ouverture 3 semaines (février 2023) Stage de professionnalisation 11 semaines (mai – juin 2024)	Stage de perfectionnement 7 semaines (février – mars 2024)

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
Port. 06 10 53 03 78

