



SYNTHÈSE DU RAPPORT D'ÉTUDE DÉCEMBRE 2022

ÉTUDE MÉTIERS

LES PRATIQUES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN FAVEUR DE LA COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE : VERS UNE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

NOS OBJECTIFS

Les collectivités territoriales sont confrontées aux mutations profondes de la société : nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion sociale, vieillissement de la population, fragilité du lien social, questions du vivre-ensemble, étalement urbain, disparités territoriales et désertification des territoires ruraux... À ces fractures sociales et territoriales s'ajoutent des crises multiples : démocratique, écologique, climatique et, plus récemment, sanitaire.

Au-delà des réponses correctives et d'une posture réactive de l'action publique, **ce contexte amène-t-il à une transformation durable du service public local et de ses modes de conduite ?**

En associant très largement des acteurs des collectivités territoriales, des représentants institutionnels, des experts d'horizons divers sur ces problématiques, cette étude vise à questionner un possible « renouveau du service public local » et à nourrir les réflexions du CNFPT sur son accompagnement et sur l'évolution de son offre de formation en faveur des grandes transitions.

DES ENJEUX DE COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE AU PRISME DES TRANSITIONS

Les enjeux de cohésion sociale et territoriale recouvrent de multiples dimensions : vieillissement de la population, lutte contre les vulnérabilités sociales, économiques, psychologiques et de santé, qualité du cadre de vie, accès aux services publics, défiance démocratique... Ces enjeux sont interdépendants et imbriqués avec ceux liés aux transitions climatique, écologique et numérique.

Comprendre et répondre à ces enjeux nécessite une approche transversale, globale et systémique. Cette approche **implique de nouvelles manières de fabriquer l'action publique.**

DEUX GRANDES TENDANCES DANS LA CONDUITE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE : « L'ALLER-VERS » ET LE « FAIRE AVEC »

Dans un contexte où « la question du comment faire devient aussi importante que la question du quoi faire », **« l'aller-vers » et le « faire avec » contribuent à mettre en mouvement et à transformer l'action publique locale.**

Issus de l'intervention sociale et de la politique de la ville, ces principes ne sont pas nouveaux mais leur renforcement et leur généralisation à d'autres politiques publiques traduisent la recherche d'un changement de stratégie et de posture dans la conduite de l'action publique locale.

Ces tendances s'attachent à réinvestir une relation de proximité et de dialogue avec les usagers et les territoires, à mobiliser les potentialités et les ressources des écosystèmes locaux, à fédérer l'ensemble des acteurs sur des dynamiques de participation, de co-production et de coopération. **Elles sont de puissants leviers au service de l'intelligence collective et d'un renouvellement du lien démocratique.**

TROIS GRANDS ENSEMBLES DE PRATIQUES POUR AMÉLIORER L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

La réponse aux enjeux de cohésion sociale et territoriale mobilise une diversité d'actions et de pratiques pour adapter le service public et l'action publique locale aux besoins et aux attentes des territoires et de leurs habitants. Aussi diverses soient les démarches engagées et les pratiques des collectivités, on observe qu'elles convergent majoritairement sur trois grands objectifs et axes de progrès :

- **renforcer la proximité avec l'utilisateur, améliorer et simplifier l'expérience des usagers ;**
- **élaborer de nouveaux modes de coopération avec les habitants et les autres acteurs du territoire ;**
- **favoriser une plus grande transversalité au sein des organisations.**

Ces objectifs donnent lieu, pour certaines collectivités, à des stratégies ambitieuses et à des projets d'envergure, tandis que d'autres expérimentent et avancent pas-à-pas, par itération et essaimage, pour progresser dans leurs pratiques. Dans tous les cas, les réponses révèlent la capacité d'adaptation et d'innovation des collectivités. Elles démontrent également combien **les logiques de co-production et l'exigence de transversalité transforment profondément la façon de concevoir et de conduire l'action publique locale.**

UNE ÉVOLUTION DES FONCTIONS INTERNES DES COLLECTIVITÉS POUR TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Sur un plan organisationnel, certaines fonctions apparaissent à la fois impactées et mobilisées pour impulser et/ou accompagner la transformation de l'action publique locale.

- **La fonction pilotage** est ainsi invitée à promouvoir l'évaluation, le pilotage par la donnée et la prospective pour conduire une action plus systémique et durable mais également pour mettre en synergie l'ensemble des parties prenantes (élus, agents, habitants, associations, entreprises...) en faveur d'une action publique plus transversale et partenariale.
- De manière plus au moins structurée dans les collectivités, **l'innovation -sa culture, ses méthodes- tend à se diffuser** dans des contextes complexes qui imposent de faire autrement.
- La **fonction management** est appelée à soutenir et à valoriser la créativité, le droit à l'essai-erreur des agents mais également à mieux prendre en compte l'expérience usagers et l'expertise des agents de proximité.
- La **fonction d'accueil et de relation à l'utilisateur** connaît une mutation profonde tant elle joue un rôle central dans la refondation du lien entre les usagers et l'administration.
- Les évolutions du service public conduisent **les fonctions supports** à davantage s'ouvrir sur leur environnement territorial. Elles sont de plus en plus sollicitées pour soutenir ou impulser le changement à l'instar de **l'achat et des finances** qui s'affirment aujourd'hui comme des leviers majeurs pour favoriser des modèles locaux de développement territorial écologiquement et socialement responsable ou encore **la fonction juridique**, mobilisée pour déterminer et sécuriser le cadre des pratiques d'innovation, d'expérimentation et de participation citoyenne.

LES BESOINS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT EXPRIMÉS : PROMOUVOIR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les besoins de compétences exprimés par les acteurs se structurent autour de six axes principaux :

- **comprendre** les enjeux de cohésion sociale, territoriale et de transitions ;
- **être à l'écoute** de son territoire et de ses habitants ;
- **coopérer** pour co-produire une action publique locale plus efficiente ;
- **innover et expérimenter** pour une action publique locale plus agile ;
- **évaluer** en continu ;
- **manager** et **gérer les transitions.**

Des conditions de formation et d'accompagnement renouvelées à partir des modalités suivantes :

- **l'accès à une pluralité de dispositifs** de formation et d'accompagnement ;
- **la réflexivité** sur les situations de travail et les pratiques professionnelles ;
- **la mixité des publics** accueillis en formation ;
- **l'échange** de pratiques et la consultation entre pairs ;
- l'ouverture au **milieu de la recherche** ;
- **l'accompagnement sur mesure** au plus près des acteurs et des territoires ;
- le soutien **aux communautés apprenantes** ;
- le savoir agir **pas-à-pas...**

CONTRIBUER À LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION EN COURS : QUELLES PRÉCONISATIONS POUR LE CNFPT ?

La transformation de l'action publique locale et les principes qui l'animent, renvoient par symétrie aux mêmes logiques de transformation dans la façon dont le CNFPT accompagne les collectivités dans un objectif d'amélioration continue :

- **placer l'utilisateur au centre** pour améliorer le service public de formation des collectivités et des agents territoriaux ;
- **développer des dynamiques de coopération et de co-production** dans la conception et la mise en œuvre des offres de formation ;
- **adapter l'accompagnement et les formations au plus près des spécificités des territoires et des attentes des acteurs** ;
- **favoriser une approche transversale et intersectorielle** dans les contenus de formation mais aussi dans l'origine des publics accueillis en formation.

Ces principes et les résultats de cette étude donnent lieu à **cinq niveaux de préconisations** :

1. Relayer auprès des collectivités et des agents territoriaux, les effets transformateurs des enjeux de cohésion sociale et territoriale sur l'action publique locale ;
2. Renforcer l'offre de service sur les compétences nécessaires à la transformation de l'action publique locale ;
3. Déployer des modalités de conception et de mise en œuvre de l'offre de service qui favorisent des logiques d'alliance et d'intelligence collective ;
4. Développer les situations d'apprenance dans une dimension collective et territoriale ;
5. Prioriser les publics cibles : les métiers les plus impactés et les plus en capacité de porter un effet transformateur.