

REGARDS CROISÉS

SUR LES TERRITOIRES

ÉLÈVES TERRITORIAUX
DE L'INET
DES PROMOTIONS

GEORGE SAND, ALAN TURING & WANGARI MUTA MAATHAI

2019 / 2020

SOM MAI RE



PILOTER ENSEMBLE

01/

MUTUALISATION, TERRITORIALISATION,
GOUVERNANCE : ÉVOLUTIONS EN
PERSPECTIVE COMPARÉE
BORDEAUX MÉTROPOLE

/ P05

02/

BILAN DES 10 ANS D'EST ENSEMBLE
EST ENSEMBLE

/ P11

03/

SCHÉMA DE MUTUALISATION À L'ÉCHELLE
DES 37 COMMUNES : CONCEPTION ET
MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
DU GRAND NARBONNE

/ P15

04/

DEMANDE ET ATTRIBUTION DE LOGEMENTS
SOCIAUX : ENJEUX DE LA RÉFORME ET
ACCOMPAGNEMENT DE L'ORGANISATION
MÉTROPOLE DE LYON

/ P19

TRAVAILLER AUTREMENT

05/

RENFORCER LA POLITIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES DE
PROXIMITÉ DANS LES EPLE FRANCILIENS
RÉGION ILE-DE-FRANCE

/ P25

06/

PLACER L'USAGER AU CŒUR DES POLITIQUES :
DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE USAGER ET
DU DESIGN DE SERVICE.

RÉGION HAUTS DE FRANCE

/ P30

07/

DES POTENTIELS ET DES IDÉES POUR
UNE MÉTROPOLE AUDACIEUSE
MÉTROPOLE AIX MARSEILLE PROVENCE

/ P35

08/

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE ET
IMAGINER DES PARCOURS INNOVANTS
D'ÉVOLUTION VERS UNE SECONDE CARRIÈRE
VILLE DE SAINT-DENIS

/ P41

09/

DÉFINITION D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE
POUR L'ACCUEIL DES USAGERS
VILLE DE LA CIOTAT

/ P46

GÉRER DIFFÉREMMENT

10/

RÉORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE :
UN VECTEUR PUISSANT DE TRANSFORMATION
RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE

/ P52

11/

ADAPTATION DU PÔLE CULTURE AUX
ÉVOLUTIONS DE LA POLITIQUE CULTURELLE
DÉPARTEMENT DE L'HÉRAULT

/ P57

12/

DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE CONTRÔLE INTERNE :
CONCEPTION ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
DU GRAND NARBONNE

/ P61

13/

RENFORCER LES SERVICES ET L'APPROPRIATION
DES COMPÉTENCES EAU ET ASSAINISSEMENT VERS
UN PASSAGE EN RÉGIE
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU PAYS NORD
MARTINIQUE (CAP NORD MARTINIQUE)

/ P65

14/

COÛT COMPLET DES ÉQUIPEMENTS CULTURELS
ET SPORTIFS : MÉTHODOLOGIE ET PLAN DE
VALORISATION DES DONNÉES
VILLE DE MARSEILLE

/ P69

15/

TARIFICATION INTERMODALE :
ÉVALUATIONS ET PERSPECTIVES,
VERS UNE OFFRE DE MOBILITÉ SERVICIELLE
RÉGION GRAND EST

/ P74

VALORISER LE TERRITOIRE

16/

PRÉFIGURATION DU FONCTIONNEMENT DE LA
FUTURE MÉDIATHÈQUE COMMUNAUTAIRE
GRAND BESANÇON MÉTROPOLÉ

/ P80

17/

STRATÉGIE POUR L'AMÉNAGEMENT NON GENRÉ :
ESPACE PUBLIC, LIEUX DE PRATIQUES
SPORTIVES, COURS D'ÉCOLE
VILLE DE RENNES ET RENNES MÉTROPOLÉ

/ P84

18/

ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DES ENTREPRISES PAR L'INNOVATION EN LIEN AVEC
L'INDUSTRIE DU FUTUR
RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

/ P88

19/

MISSION EXPLORATOIRE SUR LES CONTRATS
OPÉRATIONNELS DE MOBILITÉ PRÉVUS PAR
LE PROJET DE LOI LOM
RÉGION SUD-PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

/ P92

20/

DIAGNOSTIC, PRÉCONISATIONS ET AXES
PRIORITAIRES DU PROJET TERRITORIAL
DES SOLIDARITÉS
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOIRE-ATLANTIQUE

/ P97

21/

PRÉFIGURATION D'UN NOUVEAU PROJET
SCIENTIFIQUE ET CULTUREL POUR LE CHÂTEAU
DU HAUT-KOENIGSBOURG
DÉPARTEMENT DU BAS-RHIN

/ P102

22/

PRÉFIGURATION D'UN SERVICE
PUBLIC DE LA DONNÉE
VILLE ET MÉTROPOLÉ DE BREST

/ P107

////////////////////

Décembre 2019

Conception éditoriale :

Patricia Bamba, INET

Crédits photos :

Pascal Bastien

Graphisme :

Voituriez & Obringer (VO)

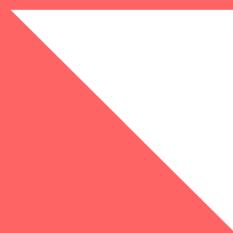
PILOTER ENSEMBLE

PILOTER ENSEMBLE

01

MUTUALISATION,
TERRITORIALISATION,
GOUVERNANCE :
ÉVOLUTIONS EN
PERSPECTIVE
COMPARÉE

BORDEAUX MÉTROPOLE



LES AUTEURS



Fanette PEYRATOUT
fanette.peyratout@administrateur-inet.org



Xavier LEIBAR
xavier.leibar@administrateur-inet.org



Nathalie BOUCHAIN
nathalie.bouchain@ingenieurchef-inet.org



Matthieu HUSSON
matthieu.husson@conservateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Claire LE MERRER
Directrice générale des territoires

CONTEXTE

Bordeaux Métropole a développé depuis le 1er janvier 2016 un modèle ambitieux et innovant de mutualisation « à la carte ». Le schéma de mutualisation adopté en novembre 2014 permet ainsi la participation de l'ensemble des 28 communes au projet avec des cycles annuels, au cours desquels elles choisissent librement les domaines à mutualiser.

Le champ de mutualisation ouvert est très large, il concerne 14 domaines et 130 activités sous la forme du service commun. Cette mutualisation d'ampleur s'est accompagnée d'une forte territorialisation des services, comprenant notamment les fonctions supports mutualisées (RH, finances). Le modèle financier choisi fait supporter la dynamique des charges des services mutualisés par la métropole, il est en ce sens très favorable aux communes. Quinze communes se sont inscrites dans la démarche dès le premier cycle de mutualisation en 2016 et 21 communes sur 28 seront impliquées dans au moins un domaine mutualisé au 1^{er} janvier 2020.

PROBLÉMATIQUE

L'ambition initiale ayant été concrétisée, la métropole a souhaité opérer une analyse comparative des modèles de mutualisation, de territorialisation et de gouvernance territorialisée des autres métropoles françaises pour enrichir la construction de son schéma de mutualisation.

DES CLÉS POUR AGIR

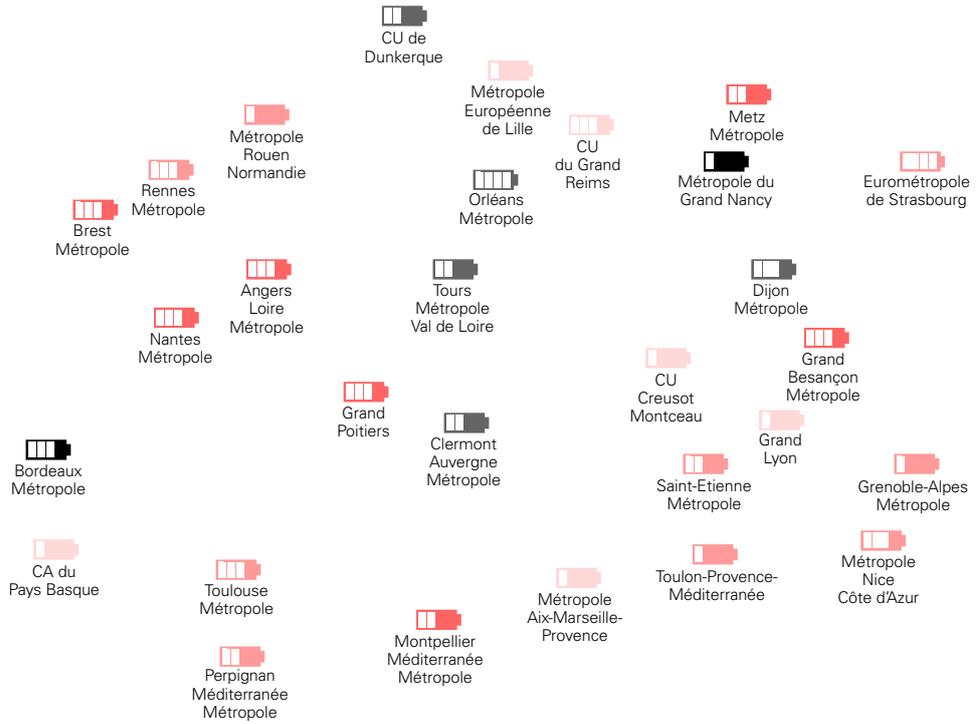
La cartographie réalisée par la mission vise à permettre une analyse globale des modèles de mutualisation des métropoles françaises, cette étude n'ayant jamais été réalisée de manière exhaustive sur le territoire. L'analyse comparée vise à comprendre quelles sont les tendances existantes, leurs facteurs de réussites et à recenser les bonnes pratiques mises en place.

Cinq modèles de mutualisation ont été identifiés :

- **le modèle coopératif** : peu ou pas de services communs et essentiellement de la prestation de service portée par une ingénierie métropolitaine,
- **le modèle central** : services communs uniquement entre l'EPCI et la ville centre et peu ou pas de prestations de service aux autres communes,
- **le modèle classique** : services communs uniquement entre l'EPCI et la ville centre et prestations de services et / ou coopérations proposées aux autres communes,
- **le modèle hybride** : services communs sur un double périmètre : domaines réservés ville centre et domaines ouverts à toutes les communes,
- **le modèle inclusif** : tous les services communs ouverts à toutes les communes.

TYPOLOGIE

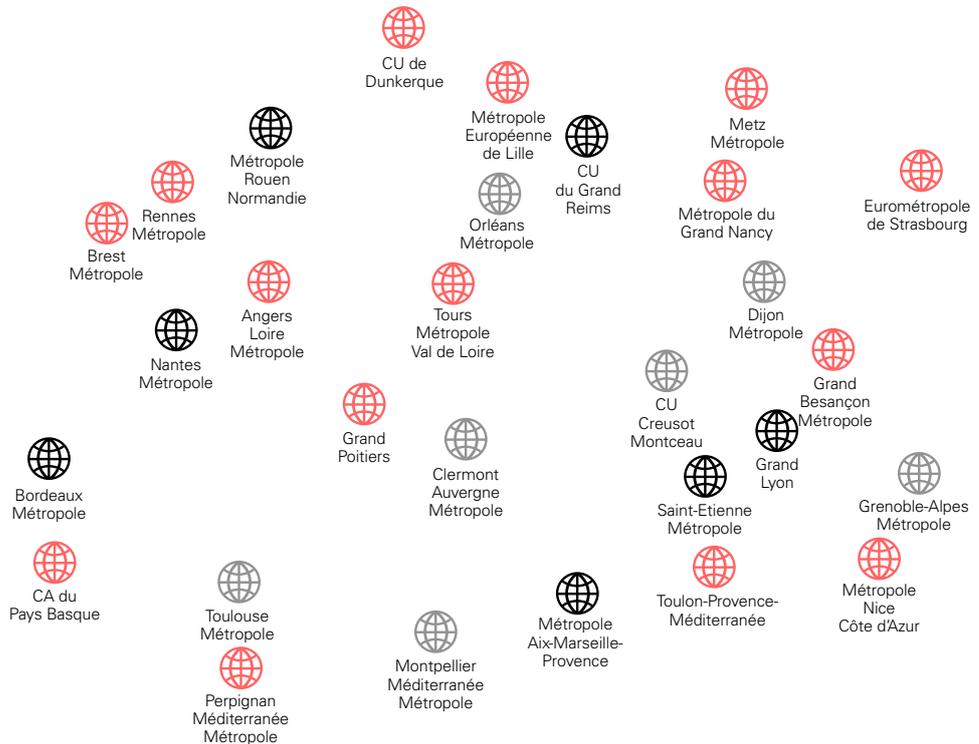
En complément de cette typologie une intensité de la mutualisation a été définie. Elle correspond au nombre de thématiques qui font l'objet d'un service commun.



SYNTHÈSE ■ Coopératif ■ Central ■ Classique ■ Hybride ■ Inclusif

LES MÉTROPOLES

Trois modèles de territorialisation ont été observés : **la sectorisation** concerne les métropoles qui n'ont pas territorialisé leurs services, **le modèle espace public** celles qui l'ont en général mise en place pour la compétence voirie, espaces verts, propreté et enfin **le modèle élargi** permet de regrouper les métropoles qui ont territorialisé l'espace public mais également d'autres compétences.



MODÈLES DE TERRITORIALISATION



Sectorisation
Pas de territorialisation des services en pôles, seulement une sectorisation du territoire pour les interventions sur l'espace public



Espace public
Territorialisation de la gestion de l'espace public



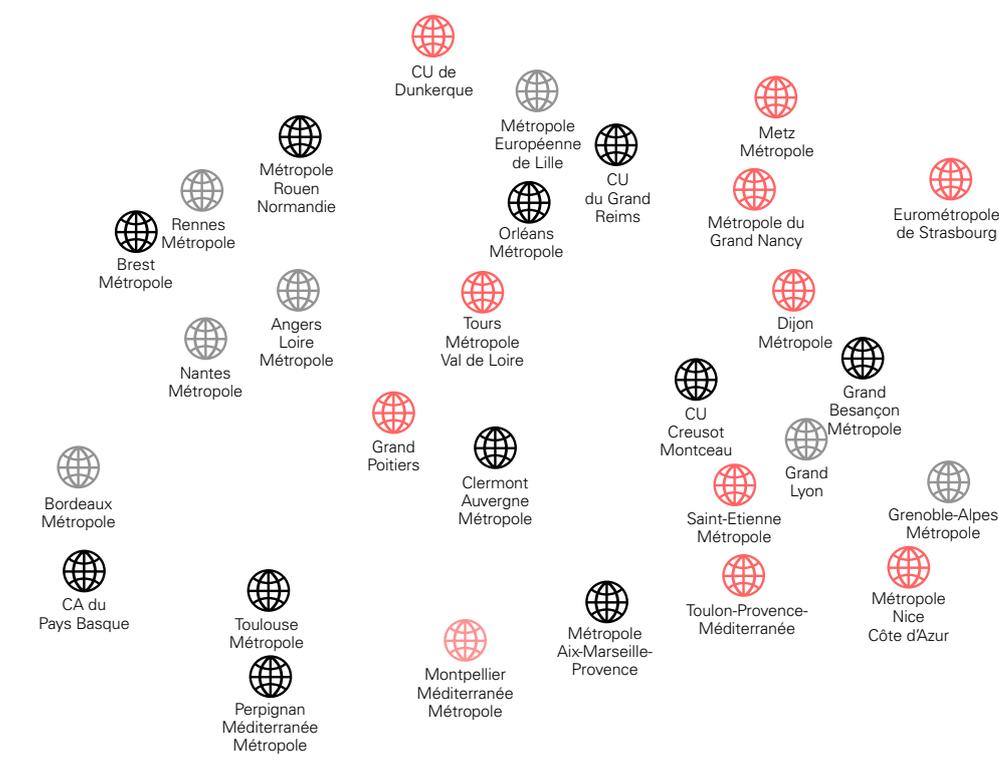
Elargi
Territorialisation espace public + autres compétences

LA GOUVERNANCE

Sur la question de la gouvernance politique territorialisée, trois modèles ont pu être identifiés.

Le premier modèle traduit soit l'absence, soit l'émergence d'une gouvernance de la mutualisation. Le modèle appelé consultation intègre une gouvernance territoriale simple, soit sous la forme d'une information des membres de la conférence, soit par un processus de consultation. Le troisième modèle est le plus abouti en matière d'animation territoriale.

Les conférences territoriales sont ainsi en charge non seulement de l'information, mais également de la consultation et de la concertation.



MODÈLES DE GOUVERNANCE TERRITORIALISÉE



Absence ou émergence

Gouvernance réalisée en central



Consultation

Instances territoriales consultées



Animation

Information, arbitrage décisionnel et concertation dans la mise en œuvre des politiques publiques réalisés au niveau territorial.

SYNTHÈSE

En synthèse, les tendances principales qui se dégagent sont les suivantes :

Les métropoles ont généralement produit des schémas de mutualisation très ambitieux en 2015 / 2016, mais les réalisations opérationnelles sont souvent assez limitées. En effet, le passage rapide en métropole pour certaines communautés d'agglomérations les a poussées à se concentrer sur les compétences transférées plutôt que sur les mutualisations. Certaines métropoles recon-

naissent avoir été contraintes de revoir leurs ambitions de mutualisation à la baisse face aux réticences politiques et / ou administratives.

Lorsque la mutualisation est effectivement mise en œuvre par les métropoles, elle concerne essentiellement la ville-centre, avec éventuellement de la prestation de service aux autres communes. Comme mis en évidence dans la cartographie, les modèles central et classique regroupent 17 / 29 collectivités soit près de 60% des métropoles françaises.

Dans ce contexte, Bordeaux Métropole présente un modèle unique du fait du très grand nombre de domaines ouverts à l'ensemble des communes sous la forme la plus aboutie de mutualisation, le service commun. Bordeaux Métropole se distingue également des autres métropoles françaises par l'adéquation forte qui existe entre le schéma de mutualisation adopté en novembre 2014 et les mutualisations effectivement mises en œuvre dès 2016.

Lorsqu'elle existe, la territorialisation concerne essentiellement les compétences relatives à la gestion de l'espace public. Lorsque la mutualisation des fonctions support concerne plusieurs communes, les services communs ne sont jamais territorialisés (à la seule exception de Bordeaux Métropole).

La gouvernance territorialisée des métropoles se traduit généralement par des conférences territoriales dont le rôle reste limité à de la consultation. Cependant, plusieurs EPCI se distinguent, souvent du fait de leur histoire politique, par le rôle important qu'occupent les instances de gouvernance territorialisée.

Chaque projet métropolitain est unique avec cependant une constante partagée par tous qui est celle de la nécessaire prise en compte de l'entrée communale dans les trois axes analysés (mutualisation, territorialisation et gouvernance territorialisée). Cet enjeu est la garantie de l'appropriation du modèle par les acteurs et un gage de son efficacité.



PILOTER ENSEMBLE

02

BILAN DES 10 ANS
D'EST ENSEMBLE

EST ENSEMBLE



LES AUTEURS



Ariane RODEKUHR

ariane.rodekuhr@administrateur-inet.org



Cyril ROYER

cyril.royer@administrateur-inet.org



Paméla FELIX

pamela.felix@ingenieurchef-inet.org



William KORUTOS

william.korutos@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Guillaume CLEDIERE

Directeur général des services

CONTEXTE

Le bilan des 10 ans d'Est Ensemble a été commandité par le Président et la Direction générale de cet Établissement public territorial du Grand Paris. Ancienne communauté d'agglomération, Est Ensemble regroupe 9 villes d'un territoire marqué par des changements démographiques et économiques d'ampleur. La mission du projet collectif consistait à dresser un premier état des lieux à la fois des politiques publiques menées et de la gouvernance de la structure. Après 10 ans d'intercommunalité : quelle plus-value d'Est Ensemble ? Quelles leçons tirer pour engager une nouvelle étape ?

PROBLÉMATIQUE

Est Ensemble en quelques lignes ...

La communauté d'agglomération Est Ensemble a été créée en 2010 par 9 villes du Nord-Est parisien dans la volonté de rendre le service public le plus efficient possible, mais aussi construire une vision et un projet partagés à la hauteur des enjeux du territoire. A cet effet, la CA exerçait un large champ de compétences dès les débuts (aménagement, développement économique, habitat, équipements culturels et sportifs, eau et assainissement, emploi ...). En 2016, la création de la Métropole du Grand Paris et le changement consécutif de statut de la CA en EPT ont amené d'importants changements dans le fonctionnement global de la structure.

DES CLÉS POUR AGIR

L'enjeu de la mission est double

- **Dresser un bilan objectif des 10 ans.** D'une part, dresser un **bilan sur les politiques publiques** en identifiant la valeur ajoutée d'Est Ensemble sur les politiques qui lui ont été transférées et en objectivant tant que possible la performance de l'intercommunalité à travers des indicateurs. D'autre part, **dresser un bilan de la gouvernance** en interne, en lien avec les 9 villes et avec la Métropole du Grand Paris, l'objectif étant de porter un regard neuf sur le fonctionnement institutionnel.
- **Préparer 2020, soit l'acte III de la collectivité,** l'acte I ayant été dédié à la création et à la prise de compétence et l'acte II à la consolidation des politiques publiques.

Le défi de la mission était en grande partie lié à la complexité du contexte. D'abord, un **grand nombre d'acteurs institutionnels** interagissent sur le territoire de la Petite couronne. Ensuite, Est Ensemble évolue depuis sa création dans un contexte mouvant, puisque la structure est soumise de fait aux **évolutions de la gouvernance du Grand Paris**. Ce contexte a ainsi exigé un **décryptage et une prise de recul** pour tirer les premières conclusions des récentes réformes et proposer des recommandations tenant compte de ces enjeux spécifiques à l'EPT.

Un travail en plusieurs étapes : diagnostic, objectivation, restitution

1. Diagnostic, à travers deux principaux axes de travail :

- La rencontre avec l'ensemble des acteurs : en interne, des entretiens ont été menés avec l'ensemble des directeurs généraux et directeurs, ainsi qu'avec des agents sur le terrain. A l'extérieur, l'équipe est allée à la rencontre des communes membres (Maires et DGS) ainsi que des partenaires (APUR, CDC, Département du 93, Métropole, SEQUANO...)
- La recherche et l'analyse documentaire, pour avoir une vision exhaustive d'Est Ensemble depuis 2009 à l'appui des documents stratégiques

2. Dresser le bilan. L'équipe a développé plusieurs outils pour objectiver la performance de la structure :

- Des indicateurs pour chaque politique publique, tirés d'un travail de benchmark sur d'autres intercommunalités et retravaillés pour tenir compte des spécificités d'EE
- Un système de tableau « feu tricolore » , dressant un panorama des objectifs fixés à chaque politique publique depuis la création d'EE
- Parallèlement, un travail d'observation et d'analyse a été mené afin d'appréhender les aspects de gouvernance formels et informels

3. Résultat : l'équipe a fait son cinéma !

Une restitution « cinéma comique » en séminaire. L'équipe a été conviée au séminaire des directeurs pour présenter ses conclusions. A l'appui d'un Prezi, un jeu sur le thème du cinéma a été organisé : les constats étaient regroupés en 5 grands thèmes, à chacun était associé une séquence d'un film culte (La grande vadrouille, les bronzés font du ski, les 3 frères ...). Le jeu consistait à deviner quelle séquence de film correspondait à quel thème, puis de lancer le débat !

Un panel de documents utiles

L'équipe a rendu un bilan synthétique, accompagné de plusieurs documents d'analyse, dont des bilans pour chaque politique publique.

Témoignage de la collectivité

« *Un regard extérieur et une immersion complète* », Guillaume Clédière, DGS d'Est Ensemble.

La plus-value du projet collectif réside tout d'abord dans le regard neuf qu'il a pu apporter, et dans la possibilité de consulter un large panel d'acteurs du territoire afin d'obtenir une vision la plus globale possible. Ensuite, la valeur ajoutée spécifique de l'équipe INET, qui distinguerait le projet collectif d'une intervention de cabinet de conseil, est l'immersion totale de l'équipe au sein de la collectivité pour une appréhension exhaustive des enjeux. Ces deux mois passés en continu sur place permettent d'approfondir la commande, d'avoir des temps d'échanges formels et informels nombreux avec l'administration, et ainsi de construire une réflexion ancrée dans la réalité de la collectivité.

Les chiffres



PILOTER ENSEMBLE

03

**SCHÉMA DE
MUTUALISATION À L'ÉCHELLE
DES 37 COMMUNES :
CONCEPTION ET
MÉTHODOLOGIE
DE DÉPLOIEMENT**

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND NARBONNE



LES AUTEURS



Xavier GARRIGUES

xavier.garrigues@administrateur-inet.org



Olivier MANIN

olivier.manin@ingenieurchef-inet.org



Morgan JACQUEMIN

morgan.jacquemin@administrateur-inet.org



Jérémy PALOTY

jeremy.paloty@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jérôme LENOIR

Directeur général des services

CONTEXTE

A l'approche d'une nouvelle mandature, le Grand Narbonne a souhaité la réalisation d'une étude prospective sur la mutualisation entre l'agglomération et ses 37 communes, à travers 2 axes :

- **Rapprochement intercommunalité et ville-centre ;**
- **Mutualisation à la carte avec les communes.**

Un premier schéma de mutualisation a été élaboré de manière volontariste pour le mandat 2014-2020 sur la base de groupes de travail thématiques pilotés chacun par un DGS de commune et un cadre du Grand Narbonne, mais ses résultats sont limités. La mutualisation a concerné essentiellement des chantiers entre l'EPCI et ses petites communes, et des thématiques restreintes (groupement de commandes permanent, service commun d'instruction des autorisations d'urbanisme...). La démarche est en sommeil depuis 2 ans.

Cette question majeure de la mutualisation n'a pas été traitée avec Narbonne, ville-centre qui représente 40 % de la population. La CRC a récemment souligné ce manque.

PROBLÉMATIQUE

L'enjeu principal de la mission a été de **déterminer les gains pouvant résulter d'un rapprochement des services support entre l'EPCI et la ville-centre** (en termes de temps de travail, de finances, d'accroissement des structures).

Les marges de manœuvre ainsi dégagées doivent s'intégrer dans la **proposition de nouveaux services au bénéfice des 37 communes** et les renforcer : des fiches-action pragmatiques, opérationnelles et autonomes ont été réalisées. Chaque fiche a fait l'objet d'une triple cotation selon son niveau de priorité, de faisabilité technique et d'acceptabilité politique.

Enfin, au-delà de la conception de la démarche et de la priorisation des actions, le dernier enjeu-clé tient à la capacité à **piloter une telle démarche** dans la durée.

DES CLÉS POUR AGIR

La mise en œuvre d'une démarche de mutualisation nécessite un préalable intangible : **un contexte politique favorable**. Le retour d'expérience montre que les administrations mutualisées ont le même exécutif, ou au minimum des exécutifs sur la même ligne politique. Quelques cas de démutualisations ont été enclenchés quand les exécutifs ont souhaité disposer de services fonctionnels proches d'eux.

Les élus sont par ailleurs attachés à ce qu'ils qualifient de « **leurs dernières prérogatives** », comme les pouvoirs de police ou le pouvoir de décision sur l'urbanisme (PLU, permis de construire). Un dispositif de mutualisation doit s'appuyer sur les mesures qui ont déjà montré leur efficacité. L'intercommunalité ne doit pas non plus imposer la mutualisation « d'en haut » mais doit **recenser les besoins des communes** et laisser la place aux initiatives locales. Les actions de mutualisation

ainsi proposées aux communes doivent être **refacturées** selon des critères objectifs (tarification à l'acte, à l'heure, au nombre d'habitants, etc.), compte tenu du travail de coordination engendré et des contraintes financières actuelles.

Les avantages de la mutualisation sont difficiles à quantifier et aucun retour d'expérience n'est formalisé à ce jour. La mutualisation ne permet pas d'économies à court terme car il faut intégrer les coûts de mise en œuvre des nouveaux dispositifs. Mais la mutualisation **évite des surcoûts à l'avenir** en rationalisant l'efficacité de l'action publique, en dégagant des marges de manœuvre pour développer d'autres services.

Les gains de la mutualisation ne sont pas seulement d'ordre financier : elle a aussi pour effet **d'harmoniser les services rendus** aux habitants du territoire, d'harmoniser les pratiques managériales au sein des administrations qui font l'objet d'un rapprochement, mais elle constitue aussi un levier managérial qui favorise la transversalité (ex : les SIG qui permettent de communiquer sur les travaux menés par les directions opérationnelles dont la voirie).

La mutualisation permet donc de développer et d'uniformiser de nouveaux services à l'usager, de créer de l'activité et des richesses, de resserrer les liens au sein du bloc communal et de contribuer à un pilotage consolidé des ressources et des dépenses à cette échelle : elle permet de **faire plus et faire mieux**, avec les moyens dont on dispose. Elle constitue donc un levier pour une meilleure efficacité du service public au profit du citoyen. Il relève donc de chaque acteur de se saisir de cette opportunité pour inventer et dimensionner son propre schéma de mutualisation.

Témoignage de la collectivité

Jérôme Lenoir, Directeur général des services du Grand Narbonne.

« L'équipe d'élèves a su rapidement mobiliser autour de la démarche : 40 acteurs représentatifs du territoire ont fait l'objet d'un entretien person-

nalisé, dont l'encadrement de la ville de Narbonne, avec qui la mutualisation était jusqu'alors limitée. 20 fiches-action opérationnelles ont été concertées et présentées aux parties prenantes : elles donnent un cadre pour l'action de la prochaine mandature, soulignant la pédagogie dont ont su faire preuve les élèves, qui a contribué en soi à faire progresser la prise de conscience vers une nécessaire accélération de la mutualisation. »

Les chiffres



Aller plus loin

AdCF, CNFPT, FNCDG, [La dimension ressources humaines des schémas de mutualisation](#), déc. 2015

Ministère de la Décentralisation et AMF, [La mutualisation au service des communes](#), des intercommunalités et de leurs établissements, mai 2015

Ministère de la Cohésion des territoires, [Guide des coopérations à l'usage des collectivités locales et de leurs groupements](#), juill. 2019

Le Grand Narbonne, Charte de la mutualisation, déc. 2016

PILOTER ENSEMBLE

04

DEMANDE ET ATTRIBUTION DE LOGEMENTS SOCIAUX : ENJEUX DE LA RÉFORME ET ACCOMPAGNEMENT DE L'ORGANISATION

MÉTROPOLE DE LYON



LES AUTEURS



Clotilde BARBOT

clotilde.barbot@administrateur-inet.org



Julien BLONDEAU

julien.blondeau@administrateur-inet.org



Loic DAUTREY

loic.dautrey@ingenieurchef-inet.org



Marylou LAPRAY

marylou.lapray@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Corinne AUBIN-VASSELIN

Directrice de l'habitat
et du logement

CONTEXTE

En février 2017, la Cour des Comptes, dans un rapport public thématique relatif au logement social, soulignait le déficit d'efficacité et de transparence des procédures d'attributions et le souhait des acteurs d'une gouvernance plus territorialisée de cette politique publique. Une succession de lois récentes (Alur 2014, Egalité et citoyenneté 2017, ELAN 2018) a modifié en profondeur la conduite de la politique du logement social en France, et en particulier s'agissant de la gestion de la demande et des attributions. Cette législation a consacré le rôle central des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) dans le pilotage et le suivi de la politique de la demande et des attributions.

Dans ce contexte, deux documents cadres majeurs ont été adoptés récemment :

- Le plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID) 2018-2023
- La convention intercommunale d'attribution (CIA) qui précise la politique d'attribution pour la période 2019-2024

A l'approche d'une nouvelle mandature, la Métropole a souhaité confier la mission d'accompagner l'évolution des missions de la Direction de l'Habitat et du Logement (DHL), afin de lui permettre de mieux piloter la nouvelle politique publique en cours de structuration. Cette question revêt une importance cruciale, dans un contexte pluriel de 59

communes, 24 bailleurs sociaux, 14 sites ANRU, 37 quartiers politique la ville (QPV) et d'environ 140 000 logements sociaux. Cette optimisation prend également toute sa signification quand une demande sur six est satisfaite sur le territoire métropolitain, et quand le délai d'attente moyen pour un logement social est de 20 mois.

PROBLÉMATIQUE

L'enjeu principal est d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des deux documents-cadres précités, et l'optimisation du pilotage et de la mise en œuvre concrète de cette politique, pour atteindre les objectifs territorialisés fixés.

En conséquence, le fil rouge de la mission a été d'accompagner la Direction de l'Habitat et du Logement à :

- Redéfinir son rôle, notamment en termes de pilotage et de contrôle de l'atteinte des objectifs;
- Réorienter ses priorités opérationnelles, en passant d'une seule gestion interne du contingent métropolitain des logements sociaux à la mission de conduite d'une nouvelle politique publique pour garantir l'atteinte des objectifs de la convention intercommunale d'attribution (CIA);
- Se réorganiser pour optimiser le suivi des missions précédemment citées.

DES CLÉS POUR AGIR

La mise en œuvre de la mission, et l'accompagnement de la Métropole dans l'amélioration de son pilotage et de son organisation consécutive, ont entraîné des travaux dans des directions variées et à des niveaux de granularité assez différents. Si certaines pistes préconisées sont spécifiques à la Métropole, la plupart sont tout à fait transposables à d'autres Métropoles confrontées à la problématique de la déclinaison de la réforme de la gestion des demandes et des attributions des logements sociaux sur leur territoire.

D'une part, des travaux ont porté sur la gouvernance du dispositif partenarial, en termes de qualité de la politique de demande et de gestion des attributions, dans un environnement très complexe marqué par la profusion des acteurs (Etat, Métropole, bailleurs sociaux, communes, Action Logement, associations). D'autre part, l'analyse des process, actuels et à venir, relatifs à la demande et à l'attribution des logements (gestion en flux, cotation de la demande..), a représenté une partie importante de l'activité de la mission. La réalisation de nombreux benchmarks avec d'autres Métropoles confrontées à des problématiques similaires a permis aussi de proposer des pistes en termes d'élaboration et de fiabilisation des outils de pilotage. Enfin, l'optimisation de l'organisation de la Direction de l'Habitat et du Logement a été au cœur de la mission, et a notamment donné lieu à l'élaboration d'une trajectoire-cible en termes de calibrage RH.

Au travers, d'une part, de livrables très concrets demandés par la Métropole, et, d'autre part, d'une synthèse générale et d'une trajectoire-cible organisationnelle, des clés pour agir ont été proposées à la Métropole de Lyon. Ces clés sont autant d'étapes nécessaires pour une montée en puissance de la Direction de l'Habitat et du Logement de la Métropole pour son rôle d'animation du territoire :

1 - Piloter le changement, en particulier en travaillant à terme, entre autres, à l'élaboration d'une grille unique de la cotation de la demande sur le territoire.

2 - Améliorer le reporting et le partage des informations sur les demandes et les attributions, entre les différents acteurs : il convient d'organiser, fiabiliser, et simplifier le suivi chiffré des objectifs de la convention intercommunale d'attribution.

3 - Evaluer l'efficacité et l'efficience d'un certain nombre d'instances partenariales spécifiques au logement social sur le territoire métropolitain, comme les Instances locales de l'habitat et des attributions (ILHA). Le pilotage et le fonctionnement de ces instances, qui tentent d'associer les communes membres au suivi de la politique du logement social, sont à examiner.

4 - Faire des propositions opérationnelles pour affirmer le rôle de pilote de la Métropole, et mieux outiller la Direction de l'Habitat et du Logement pour accomplir cette mission, en termes de moyens humains, financiers, partenariaux. En complément, une attention a été particulièrement portée au regard des usagers, avec la nécessité de simplifier le parcours usager, notamment celui des publics prioritaires, via par exemple une aide par une numérisation efficace et accessible.

In fine, les clés proposées ci-dessus sont autant d'étapes nécessaires pour ancrer la position de cheffe de file de la Métropole de Lyon comme pilote de la demande et des attributions des logements sociaux sur le territoire métropolitain.

Témoignage de la collectivité

Aubin-Vasselín, Directrice de l'habitat et du logement

« Rendez-vous en terre inconnue : l'accès au logement social à la Métropole de Lyon. Venant d'horizons et de parcours différents, nos 4 élèves ont mis toute leur énergie pour appréhender les enjeux du projet que nous leur avons confié.

Rapidement à l'aise dans le domaine complexe du logement social, ils ont dressé un état des lieux complet de nos problématiques. Tenant compte de nos contraintes, ils ont proposé et ajusté leurs livrables pour aboutir à un scénario et des outils concrets et opérationnels, nous dotant ainsi d'une véritable feuille de route pour décliner nos documents cadres. Un rapport d'étonnement permet également de recueillir leur perception sur notre environnement et notre fonctionnement.

Nous saluons leur investissement personnel et collectif, et avons apprécié leur positionnement en tant que membres de l'équipe Habitat et Logement à part entière pendant ces deux mois intenses».

Aller plus loin

- Rapport public thématique de la Cour des Comptes de février 2017 : [le logement social face au défi de l'accès des publics modestes et défavorisés](#)
- Publications et travaux de l'Union sociale pour l'habitat (USH), www.union-habitat.org
- Le plan partenarial de la gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID), adopté par la Métropole de LYON, pour la période 2018-2023
- La convention intercommunale d'attribution (CIA), adoptée par la Métropole de LYON, pour la période 2019-2024

Les chiffres

150 000

habitants supplémentaires entre 2010 et 2030 (Scot)

1,371

million d'habitants

59

communes membres

2,3 MRD

d'€ de fonctionnement, 700 M d'€ en investissement (budget primitif 2019)

65 000

ménages demandeurs de logements sociaux en 2017

11 000

attributions de logement sur les 65 000 demandes

41%

de demandes issues de ménages faisant déjà partie du parc social

20

mois de délai d'attente moyen pour obtenir un logement social

3000

logements par an aux publics prioritaires dans le parc social soit 25%

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

TRAVAILLER AUTREMENT

05

RENFORCER LA POLITIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT
DES CADRES DE
PROXIMITÉ DANS LES
EPLÉ FRANCILIENS

RÉGION ILE-DE-FRANCE



LES AUTEURS



Antoine BAUDIN

antoine.baudin@conservateur-inet.org



Quentin DEFFONTAINES

quentin.deffontaines@ingenieurchef-inet.org



Gaëlle STOTZENBACH

gaelle.stotzenbach@ingenieurchef-inet.org



Benoît VERNIERE

benoit.vernieri@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Emmanuelle BARRE

Directrice du développement
et de l'accompagnement des
ressources humaines des lycées

CONTEXTE

Le transfert des personnels techniques des lycées de l'Education nationale vers les Régions s'est achevé il y a maintenant plus de 10 ans. Ces personnels assurent les activités de restauration, d'accueil, d'entretien ou encore de maintenance dans les lycées, sous la responsabilité de chefs d'équipe. Aujourd'hui, il s'agit pour la Région Ile-de-France d'accélérer et conforter le repositionnement ces chefs d'équipe, notamment auprès des Directions d'établissement (gestionnaires de l'Education nationale notamment), comme de véritables responsables de leurs activités et encadrants de leur équipe.

Ceci passe par le renforcement :

- de leurs compétences, notamment managériales
- de l'expression des attentes et objectifs de la Région à leur égard
- de leur position de relais des politiques régionales au sein des lycées.

PROBLÉMATIQUE

Cette nouvelle phase de l'action régionale en lycées se heurte à plusieurs difficultés. Une première est celle de l'échelle, avec un nombre considérable d'établissements et de chefs d'équipe en Ile-de-France (462 lycées, plus de 760 chefs d'équipe). Une deuxième est

celle de la double autorité : les chefs et leurs agents dépendent hiérarchiquement de la Région, mais fonctionnellement de la Direction de l'établissement et plus particulièrement du gestionnaire, avec qui ils sont en contact au quotidien. Enfin, chaque établissement est unique, ce qui induit autant de diversité de situations à prendre en compte spécifiquement.

Ces considérations posent la question des bons vecteurs de l'action dans les lycées, afin d'être le plus efficace possible avec des moyens fatalement contraints. Par exemple : comment mieux accompagner les quelques 800 chefs d'équipe, avec des réponses individuelles, sans faire porter sur quelques personnes cette tâche considérable et, donc, sans « s'épuiser » ? Comment être en proximité avec les établissements sans démultiplier les moyens ? En synthèse, comment apporter des solutions régionales à une grande variété de situations locales ?

DES CLÉS POUR AGIR

Au terme d'un important diagnostic, avec notamment 90 entretiens dans les lycées, un plan d'actions est proposé autour de trois axes principaux :

- mieux accompagner et positionner les chefs d'équipe pour apporter un service de qualité dans les lycées
- mieux organiser les relations entre la Région et l'Education nationale
- optimiser les relations au sein de la Région entre les différents services portant une action dans les lycées.

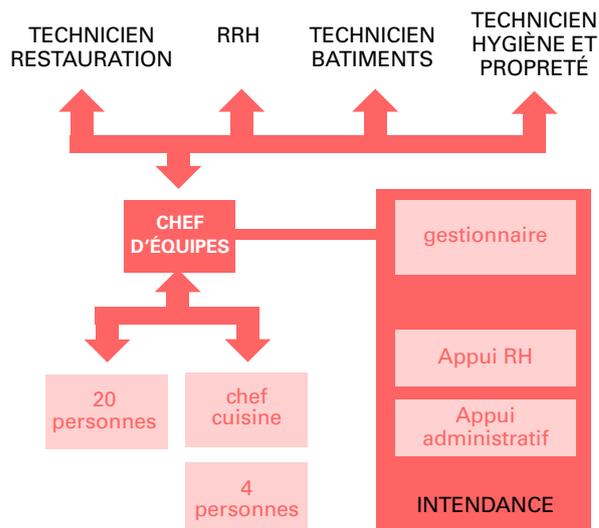
Les propositions associées visent à répondre aux constats de terrain ainsi qu'aux questionnements de la Région Ile-de-France, constats et questionnements pouvant se résumer en :

- l'attente d'une plus grande proximité vis-à-vis des lycées, de la part du siège
- la nécessité d'un pas supplémentaire par la Région sur divers sujets comme celui des conditions de travail ou de la mise en réseau des équipes
- la mise en place d'une organisation simplifiée, de parcours professionnels, d'accompagnements plus forts.

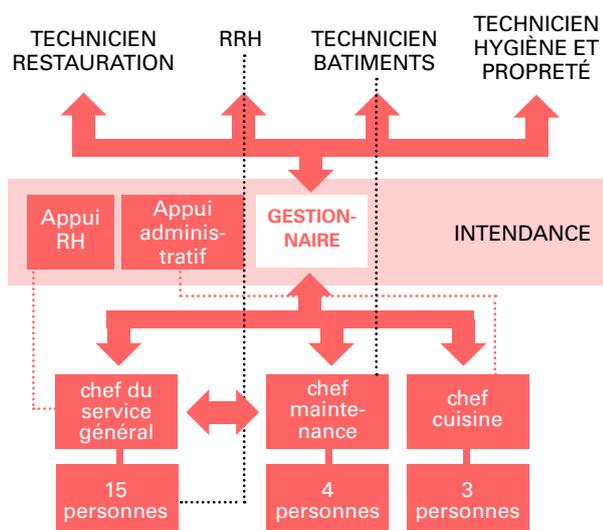
Le plan d'actions, décliné en une quarantaine de fiches actions, s'accompagne d'un plan de communication et d'un plan de formation, et a pour ambition de permettre d'engager le changement, et ce dès le court-terme.

A titre d'exemple, une action phare est de placer le chef d'équipe entretien général en position de chefs des équipes régionales, avec encadrement de l'ensemble personnels d'entretien général et maintenance, ainsi que le chef de cuisine. Le nouveau positionnement conforte son rôle central entre Région, Etablissement et équipes régionales, et facilite l'organisation des activités imbriquées comme la demi-pension.

APRÈS



AVANT



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Cette mission a permis à la Région Ile de France de s'interroger de façon méthodique et approfondie sur ses attendus vis-à-vis de son encadrement de proximité. Les préconisations proposées, parce qu'elles reposaient sur un diagnostic solide, étayé par de nombreux entretiens menés sur le terrain, sont pragmatiques et réalistes.

Elles s'appuient sur un angle d'analyse distancié par rapport à la pratique quotidienne et offrent donc des solutions pour certaines non envisagées jusqu'à présent. De plus, certaines de ces préconisations peuvent être mises en œuvre à très court terme et donner des effets rapides.

Les chiffres

10 ANS

après le transfert du personnel de l'Education nationale, les Régions visent toujours à améliorer l'intégration de ce personnel placé sous une double autorité.

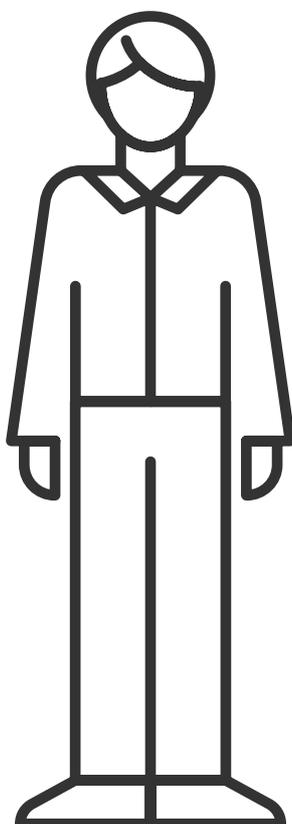
462

EPLÉ répartis sur le territoire francilien, plus de 8000 agents (82% des effectifs régionaux sont dans les EPLÉ) dont 787 chefs d'équipe, l'enjeu est de taille en Région Ile de France.

86%

des agents dont la moyenne d'âge est élevée (50 ans) sont exposés à un ou plusieurs risques professionnels

Les profils des personnels



UN HOMME
à **78,4 %**

51,5 ans

cuisinier **44 %**

Dans une équipe
de **8,61** agents

Non logé **60,1%**

ATTEE principal
1^{ère} classe **65,3 %**

Titulaire **95 %**

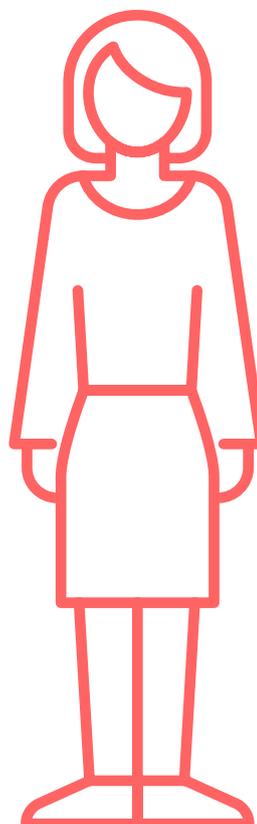
7,5 ans
d'ancienneté

Dans une équipe
de **8,61** agents

A **10%**
avec mobilité
dans l'année

Si mobilité interne
depuis un autre lycée
à **75 %**

Si mobilité externe depuis
un département ou une
ville francilienne à **67 %**



UNE FEMME
à **64,3 %**

50,5 ans

agent
d'entretien
76,5 %

7,5 ans
d'ancienneté

Titulaire ou
stagiaire **86,2 %**

ATTEE principal
2^{ème} classe **45,7 %**

Dans une équipe
de **8,61** agents

Non logé **91,9%**

Aller plus loin

Pour mieux connaître les intentions de la Région en matière de service public régional de l'éducation : [le dossier de presse de la rentrée scolaire 2019-2020](#)

[Etude qualitative sur le transfert des personnels techniques, ouvriers et de service dans les régions et les départements](#), étude CNFPT, 2010.

TRAVAILLER AUTREMENT

06

**PLACER L'USAGER AU
CŒUR DES POLITIQUES :
DÉVELOPPEMENT
DE LA CULTURE USAGER
ET DU DESIGN DE SERVICE**

RÉGION HAUTS DE FRANCE



LES AUTEURS



Julie DAVID

julie.david@conservateur-inet.org



Adeline HANNEDOUCHE

adeline.hannedouche@administrateur-inet.org



Steve KRIEF

steve.krief@administrateur-inet.org



Anaïs LABORDE

anaïs.laborde@conservateur-inet.org

TUTRICES AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Aleksandra GAIFFE

Directrice générale adjointe
performance et proximité

Sandra DE PINHO

Directrice Qualité
et performance

CONTEXTE

Portant sur la diffusion de la culture usager via notamment le design de service, au sein du Pôle Performance et Proximité, cette mission s'inscrit dans un contexte institutionnel particulier. En effet, en 2016, l'alternance et l'arrivée de Xavier Bertrand à la tête du Conseil Régional s'est traduite par une ambition nouvelle pour un échelon territorial traditionnellement plus éloigné des usagers : celle de la proximité avec les habitants. Celle-ci s'est concrétisée par le lancement rapide de dispositifs, comme Proch'Emploi, ou d'aides individuelles destinées directement aux habitants. En parallèle, des antennes régionales et un numéro vert unique pour l'ensemble des politiques régionales ont été déployés. Une nouvelle approche des politiques régionales a donc été amorcée, passant d'une logique de prospective à une prise en compte directe du quotidien des usagers.

D'autre part, la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions a acté le regroupement des Régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie, donnant lieu à la création des Hauts-de-France. Sur le plan organisationnel, ces évolutions ont eu un impact conséquent, car les deux ex-régions présentaient des cultures professionnelles différentes. Dans une perspective d'harmonisation, des outils communs ont été développés, ce qui a nécessité un accompagnement managérial important et une refonte de l'organigramme. Pourtant, une culture commune de travail reste à créer : la fusion ayant engendré de nombreux bouleversements

et une perte de repères pour les agents. A cet égard, le Directeur Général des Services a impulsé une réflexion concernant un projet d'administration régionale (PAR). Fondé sur la participation des agents, il vise à définir des actions communes autour de plusieurs axes, comme le "travailler ensemble", les parcours des agents, les fonctions managériales ou la stratégie territoriale régionale. Associé à un projet d'amélioration des conditions de travail, le PAR a également permis la déclinaison d'actions ciblées, dont une démarche de simplification, l'optimisation de la qualité de service et le déploiement de la culture usager, objet de ce stage.

PROBLÉMATIQUE

Dans ce contexte, la mission consistait à réfléchir à la diffusion d'une culture usager en utilisant la méthodologie du design de service et en identifiant les démarches à mettre en oeuvre pour y parvenir. Afin de traiter cette thématique, un parti pris a été choisi par les élèves : celui de la symétrie des attentions. En effet, il paraissait primordial de considérer tant les usagers externes, qu'internes, les agents de la Région.

DES CLÉS POUR AGIR

Afin d'apprécier l'état du développement de la culture usager à la Région Hauts-de-France, un diagnostic par approches multiples a été effectué. Celui-ci recense des conclusions élaborées à la suite d'entretiens, de visites de sites et de services régionaux, d'immersions, de réalisation de parcours usagers, d'un micro trottoir, d'un sondage quantitatif et qualitatif (diffusé sur l'Intranet), de cartographies usagers, ou de participations à divers événements liés au design, dont l'atelier préparatoire des Assises Nationales du design (organisé par la 27^e Région et la Cité du Design de Saint-Etienne).

Un parangonnage a également été réalisé auprès de 24 interlocuteurs afin de constituer un panorama complet des diverses initiatives en matière d'innovation publique menées en région et en bibliothèque. Une formation au design de service à l'INET par le cabinet SDS, l'animation d'un événement interne et d'ateliers en lien avec les agents ont aussi permis d'alimenter cet état des lieux exhaustif, tout en promouvant la diffusion de la culture usager auprès des services.

Une stratégie à destination du collectif de direction a également été élaborée. Celle-ci se décline en deux phases et pose des conditions préalables à son déploiement quant à la structuration de valeurs communes de la culture usager au sein de la Région. La première phase prévoit le développement d'habitudes de travail collaboratives facilitant le lien entre les agents régionaux via des pratiques d'intelligence collective, tandis que la seconde phase propose des scénarios de déploiement d'une relation usager en construction permanente, par le biais de méthodes de design de service.

Une déclinaison opérationnelle, mise en oeuvre concrète de la stratégie à destination d'une direction de la collectivité, est aussi proposée. Enfin, des outils pratiques et concrets tels un kit d'animation du travail collaboratif, une charte

de la relation écrite à l'utilisateur, des propositions de preuves de faisabilité (Proof of Concept) pour l'événement Lille capitale mondiale du design, un programme d'animations pour la semaine de l'innovation, ou un recueil de valeurs de la culture usager issu des réflexions menées avec les agents ont aussi été livrés à la collectivité.

Témoignage de la collectivité

*Aleksandra Gaiffe, Directrice générale adjointe
Pôle proximité et performance.*

Ces 9 semaines de mission ont été pleinement mises à profit. Dans le cadre d'une démarche concrète et pertinente, les élèves accueillis sont parvenus à appréhender rapidement le contexte régional et à en saisir les opportunités. In fine, les recommandations proposées sont de qualité, expertes et faciles à mettre en oeuvre.

Les stagiaires ont également fait preuve de bienveillance entre eux, ce qui constitue une réussite humaine et un exemple vivant de la démarche collaborative qu'ils cherchent à appliquer.

& DES HAUTS DÉBATS
S'informer, échanger et débattre de l'actualité régionale

Jeudi 10 octobre - 13h - 14h
Lille (bar de l'Hémicycle)

Venez construire avec les
élèves de l'Institut national
des études territoriales

Des idées ?

Sommes-nous tous usagers
de la Région ?

En direct sur intranet

Informations complémentaires et inscriptions sur :
<http://intranet.hautsdefrance.fr>

Hauts-de-France

Les chiffres

93

personnes
contactées,
70 entretiens
réalisés.

99

répondants au
sondage sur la
culture usager.

3

ateliers de travail en intel-
ligence collective avec les
agents à Lille et à Amiens,
45 participants.

17 000

km parcourus au
total, soit la distance
entre Paris
et Nouméa.

4

visites d'antennes
régionales : Amiens,
Château-Thierry,
Clermont, Hazebrouck

3

parcours
usagers
réalisés.

2

immersions : à la
plateforme téléphonique
d'un numéro vert et au
service courrier.

1

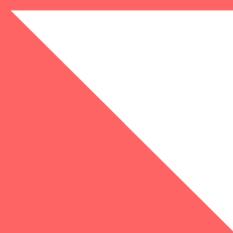
formation
au design de
service à l'INET.

TRAVAILLER AUTREMENT

07

DES POTENTIELS
ET DES IDÉES POUR
UNE MÉTROPOLE
AUDACIEUSE

MÉTROPOLE AIX MARSEILLE PROVENCE



LES AUTEURS



Amélie DIETLIN

amelie.dietlin@administrateur-inet.org



Amandine FERDINAND

amandine.ferdinand@ingenieurchef-inet.org



Diane MICHARD

diane.michard@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Laurent PERES

Directeur général adjoint
ressources Humaines

CONTEXTE

La Métropole Aix-Marseille Provence est un EPCI à statut unique, créé par la loi au 01/01/2016 issu de la fusion de six EPCI préexistants. A l'issue d'un processus de construction politique collective, l'institution s'est donnée pour ambition d'être une Métropole innovante, efficiente, performante, attractive et contemporaine (Projet Métropolitain).

Or, entre 2018 et 2019, le comité de Direction a fait le constat d'une importante mobilité externe de cadres dans un contexte d'installation complexe et instable de l'institution. Début 2019, la Direction Générale a souhaité prendre le contrepied des difficultés rencontrées pour proposer aux agents une vision nouvelle du management et des ressources humaines en orientant son attention vers la richesse interne.

PROBLÉMATIQUE

Le sujet emporte des **enjeux multiples** qui dépassent la problématique initiale :

- L'amélioration de l'image employeur de la métropole
- Le développement de leviers de motivation des agents au travers du renforcement de leur capacité à agir
- Le positionnement de la métropole parmi les acteurs publics et privés du territoire
- La capacité du territoire métropolitain à innover dans un contexte national et international concurrentiel

La métropole fait le choix de parier sur la qualité et la créativité de ses agents pour affirmer une place de premier niveau au sein des institutions et des espaces comparables en France et dans le monde.

Pour incarner cette ambition, l'équipe INET a eu pour mission d'élaborer deux dispositifs novateurs, misant sur le potentiel des agents et cadres métropolitains afin d'assurer la réactivité de l'institution vis-à-vis des besoins du territoire et de ses habitants :

- **Un dispositif d'innovation interne** fondé sur les idées des agents,
- **Un système de repérage et d'accompagnement des talents** des agents métropolitains.

DES CLÉS POUR AGIR

L'équipe a consolidé le diagnostic initial à l'issue d'une première période d'imprégnation consistant en une série d'entretiens avec une vingtaine de cadres. Outre la complexité, il en ressort également que le personnel a le sentiment d'avoir contribué à la construction d'une institution ambitieuse, mais dont la culture commune reste à établir.

Au regard des enjeux identifiés, le stage s'est donc organisé autour d'une démarche de co-construction des 2 dispositifs avec les agents de la Métropole, pour recueillir leur vision des freins potentiels mais aussi leur prospective de la Métropole de demain.

Douze ateliers (6 par thématique) ont été menés, regroupant plus de 80 participants issus de tous secteurs d'activité de la Métropole et aux profils divers. Des méthodes ludiques et variées d'animation ont été utilisées pour favoriser l'émergence d'idées et un principe d'anonymat a été posé pour libérer la parole.

Du fait du calendrier contraint, la délocalisation de certains ateliers sur les territoires, vecteur possible de regroupement d'agents issus de différents conseils de territoire autour d'un projet commun, n'a pu aboutir. Les ateliers ont tous eu lieu au sein de la Tour La Marseillaise à Marseille. L'équipe a donc organisé, à l'issue des ateliers, des rencontres bilatérales avec chacune des DGS de territoire, sur site afin de les associer au projet et d'obtenir des échos locaux de ces thématiques.

Les principales conclusions de ce projet mettent en lumière 3 points d'attention :

- La nécessité de considérer le talent sous l'angle des compétences comportementales attendues comme marqueurs d'un « potentiel » professionnel.
- Le besoin d'un environnement favorable à l'expression du potentiel des agents et de leurs idées (transparence, portage hiérarchique, droit à l'erreur)

- La diversité des chemins que prennent l'émergence des talents et de l'innovation dont les dispositifs de repérage et de développement devraient tenir compte.

Pour illustrer la démarche menée et rendre compte des productions des ateliers, 3 livrables ont été produits, en respectant la philosophie de départ du projet collectif à savoir l'utilisation de formats originaux :

- 1) Un « Livre dont vous êtes le talent » qui présente la diversité des parcours possibles pour un agent de la Métropole au sein du dispositif Talents.
- 2) Une illustration de la démarche d'innovation imaginée par les agents de la Métropole comme un moyen d'améliorer collectivement le service public et le quotidien des agents, d'anticiper l'avenir et de préserver les ressources.
- 3) Un « guide de voyage » témoignant du chemin parcouru par l'équipe, des méthodes utilisées et des enseignements tirés de l'animation des ateliers, mais aussi des retours des agents eux-mêmes sur ces expériences.

10 incontournables pour faciliter votre voyage

Avant les ateliers bien préparer son voyage

Prendre le temps en groupe, pour réfléchir aux questions à aborder, aux résultats attendus et pour prévoir les méthodes d'animation en conséquence

Ne pas hésiter à exprimer ce qui nous dérange et ce que nous ne comprenons pas, pour compléter l'analyse collective et améliorer le déroulé prévisionnel des ateliers

Prévoir des marges de manœuvre pour gagner du temps en cas de besoin ou pour faire face à un nombre de participants différent (> ou <) : prévoir des options

Y revenir plusieurs fois pour vérifier la cohérence et la clarté du déroulé des ateliers, même plusieurs jours après l'avoir construit

Bien répartir les tâches l'animateur doit être clairement identifié par les participants pour pouvoir lui poser des questions, et la logistique des ateliers doit être anticipée et réalisée en parallèle

Pendant les ateliers respecter son itinéraire

Instaurer un climat de confiance en mettant tous les participants sur un pied d'égalité : on oublie son poste, on vient en tant qu'agent de la Métropole

Autoriser les idées folles pour obtenir une vision plus large des sujets : il n'y a pas de question bête, toutes les idées sont bonnes à prendre, on n'hésite pas à construire à partir des idées émises

Contextualiser en donnant des repères (bilan des ateliers précédents) et en précisant l'objectif de l'atelier vis-à-vis de la démarche globale, bien poser le cadre (l'annoncer et le respecter)

Rythmer les ateliers avec un découpage en plusieurs séquences (annoncer les objectifs de chaque partie et en détailler les outils d'animation) dont la durée est maîtrisée (la prévoir et s'y tenir)

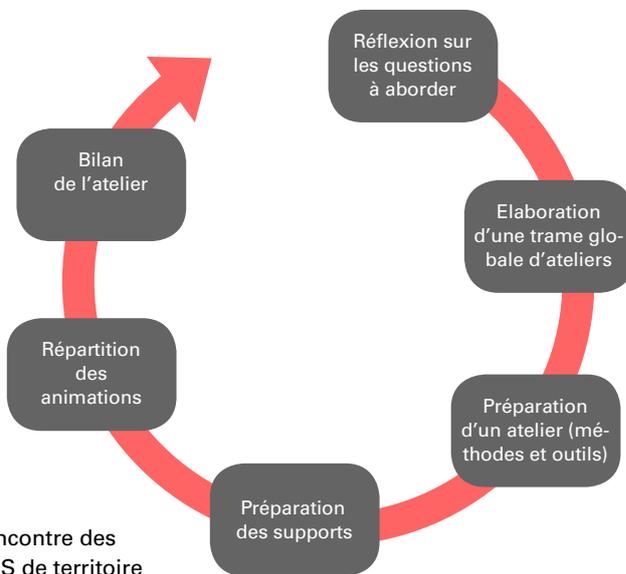
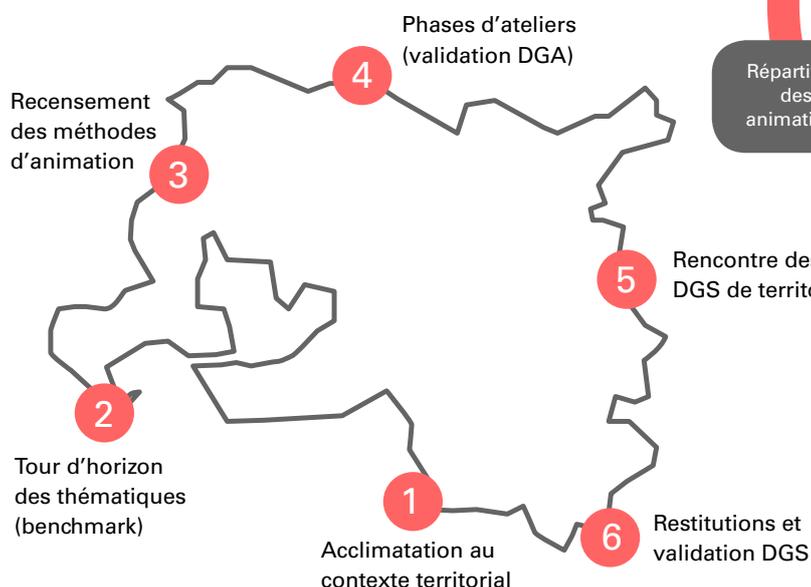
Fonctionner par défis pour motiver les agents et donner une structure et des repères (un défi par atelier), utiliser des méthodes ludiques, des mises en situation voire des jeux

Des discussions avec les différentes directions de la Métropole est née une vision globale des principaux risques et freins liés aux deux dispositifs, parmi lesquels le risque de démotivation et de frustration des agents dans l'hypothèse où les dispositifs n'aboutiraient pas.

Une réflexion conjointe avec l'équipe projet de la Métropole a ainsi été initiée aboutissant à l'élaboration de fiches opérationnelles de reprise (comitologie, proposition de premières actions et d'un calendrier, méthodologie, ...).

En outre, pour faciliter la poursuite de la démarche, l'équipe a sollicité la communication interne de la Métropole pour la production d'une vidéo mixant témoignages et captures de bribes d'ateliers, utilisable sous différents formats (intranet, séminaires) pour donner à voir la manière dont se sont construites les premières briques des deux dispositifs.

L'itinéraire du voyage



- 1) Acclimatation au contexte territorial par une série d'entretiens avec les services et directions de la Métropole (x personnes rencontrées)
- 2) Tour d'horizon des outils et méthodes utilisés ailleurs (talents et laboratoire d'innovation) grâce à des prises de contact téléphoniques, physiques, ou des recherches sur internet
- 3) Recensement des techniques d'animation à utiliser par type d'atelier (exploration ou convergence)
- 4) Phases d'ateliers : fonctionnement en itérations
 - a. Séances de réflexion collective autour des questions à aborder au cours des ateliers
 - b. Elaboration d'une trame globale d'ateliers pour chacune des 2 thématiques

- c. Préparation d'un atelier (séquençage et méthodes d'animation)
- d. Affinage des outils et préparation des supports
- e. Répartition des animations
- f. Bilan de l'atelier séance et modification des ateliers suivants en conséquence

> Présentation hebdomadaire au DGA de bilans des ateliers passés et de déroulé des ateliers futurs (présentations et questions-réponses)

- 5) Rencontre des territoires (constatation de la faible représentation dans les ateliers réalisés)
- 6) Restitution du travail réalisé dans différentes instances (DGS, CODIR RH, participants aux ateliers, personnes rencontrées en entretien, ...)

Les chiffres

80

participants aux 12 ateliers Volontaires, issus de toutes catégories et de toutes les DGA, exerçant des compétences métropolitaines et des compétences déléguées aux conseils de territoire

6

persona et 6 projets d'innovation imaginés par les participants à l'appui d'une production de contenus, de sens et de processus sur les 2 sujets traités.

4

points d'entrée dans le dispositif, 9 outils de détection et 12 formats d'accompagnement ont été imaginés par les participants au bénéfice de la recherche et du développement de savoirs-être, grâce à des dispositifs individualisés.

4

objectifs de l'innovation Métropolitaine : améliorer le service public, donner du sens et simplifier le travail des agents, anticiper l'avenir, protéger les ressources.

3,7/4

c'est la note donnée aux participants des ateliers aux méthodes d'animation utilisées par l'équipe INET à l'issue de la démarche d'évaluation mise en œuvre au cours de l'ensemble du projet collectif.

3

demi-journées de préparation pour une demi-journée d'atelier en moyenne

TRAVAILLER AUTREMENT

08

PRÉVENIR L'USURE
PROFESSIONNELLE ET
IMAGINER DES PARCOURS
INNOVANTS D'ÉVOLUTION
VERS UNE
SECONDE CARRIÈRE

VILLE DE SAINT-DENIS



LES AUTEURS



Agathe LEGOND

agathe.legond@administrateur-inet.org



Mathilde TOURE

mathilde.toure@administrateur-inet.org



Sylvie RICHARD

sylvie.richard@administrateur-inet.org



Valentin NEURY

valentin.neury@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jan SLIWA

Directeur général adjoint
ressources Humaines

Noor-Yasmin DJATAOU

Directrice adjointe des ressources humaines

Deborah CRISTEL DELESSE

Déléguée à l'accompagnement et
à la modernisation des organisations

CONTEXTE

La Ville de Saint-Denis emploie 3500 agent.e.s, et nombreux.euses sont ceux.celles qui exercent des métiers pénibles. Les risques d'accidents du travail ou de maladie professionnelle sont élevés sur ces métiers, et entraînent de nombreux aménagements de postes ou reclassements. Ce phénomène perturbe fortement la vie des services et reporte la charge de travail sur les agent.e.s valides.

En 2018, la Ville de Saint-Denis a lancé un plan d'amélioration des conditions de travail, intitulé « Engageons-nous », décliné en 5 axes de travail. Dans ce cadre, la collectivité a missionné une équipe de l'INET sur l'axe « Parcours », dont l'objectif est de développer les perspectives professionnelles pour les agent.e.s. Il s'agit à la fois de mieux intégrer les personnes en reclassement, mais également de prévenir ces situations, en multipliant les actions de prévention et en proposant aux agent.e.s un véritable parcours professionnel, ponctué de formations et de possibilités de réorientation.

Compte tenu de la complexité du sujet, la Ville a fait le choix de procéder à une expérimentation sur deux métiers, auxiliaire de puériculture et agent.e de restauration des offices et de la cuisine centrale. L'objectif à terme est de pouvoir dupliquer les solutions retenues à d'autres métiers concernés par l'usure professionnelle.

PROBLÉMATIQUE

De nombreux enjeux sont à l'oeuvre dans ces évolutions : trouver des débouchés suffisants et satisfaisants pour les agent.e.s concerné.e.s entre les filières technique et administrative, proposer des formations qualitativement et quantitativement adaptées pour garantir des mobilités réussies, accompagner les agent.e.s dans le "deuil" de leur métier et l'appropriation de nouvelles fonctions... tout en ayant un coût soutenable pour la collectivité à moyen et long terme.

La métropole fait le choix de parier sur la qualité et la créativité de ses agents pour affirmer une place de premier niveau au sein des institutions et des espaces comparables en France et dans le monde.

Pour incarner cette ambition, l'équipe INET a eu pour mission d'élaborer deux dispositifs novateurs, misant sur le potentiel des agents et cadres métropolitains afin d'assurer la réactivité de l'institution vis-à-vis des besoins du territoire et de ses habitants :

- **Un dispositif d'innovation interne** fondé sur les idées des agents,
- **Un système de repérage et d'accompagnement des talents** des agents métropolitains.

DES CLÉS POUR AGIR

La Ville de Saint-Denis a souhaité obtenir des propositions de solutions très concrètes, opérationnelles et immédiatement applicables aux deux métiers sélectionnés. Il s'agit en particulier de prendre en compte l'usure professionnelle selon deux axes :

- limiter la pénibilité pour les agent.e.s ;
- proposer un parcours professionnel permettant aux agent.e.s de se projeter dans une seconde carrière.

Les ressources nécessaires pour accompagner cette démarche globale ont également été identifiées.

AXE 1 : limiter la pénibilité

Sur le premier axe, 6 actions ont été proposées :

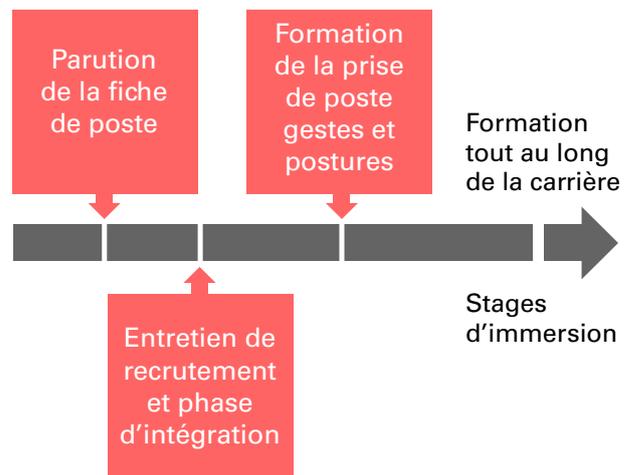


Focus sur les référent.e.s de prévention :

Le recours à des relais de terrain, qui connaissent les métiers et exercent au quotidien dans les établissements est un bon moyen de faciliter l'approche préventive. Il s'agit de recruter dans les équipes des référent.e.s prévention consacrant 20% de leur temps de travail à ces missions. En plus de renforcer la culture de la prévention, ce dispositif permet également une montée en compétence valorisante pour les agent.e.s.

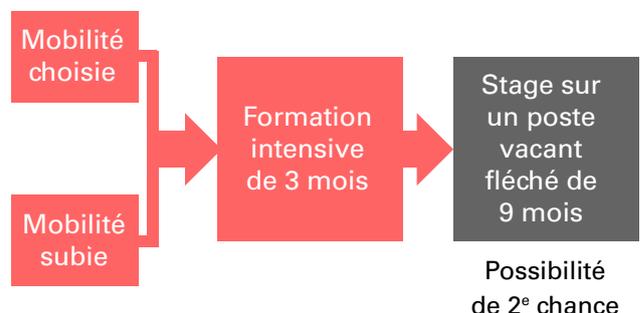
AXE 2 : proposer un parcours professionnel de seconde carrière innovant

Il s'agit, dès le recrutement et pour tous les agent.e.s, de renforcer l'information et la formation pour lutter contre l'usure professionnelle et de se préparer à l'éventualité d'une seconde carrière via des apports théoriques (formations aux savoirs de base) et pratiques (stages d'immersion dans d'autres directions).



Lorsque l'évolution professionnelle, qu'elle soit choisie ou subie, devient une réalité les agent.e.s intègrent un dispositif de seconde carrière basé sur une formation intensive et un stage en direction opérationnelle.

Celui-ci, grâce à un fléchage des postes vacants par une commission dédiée, débouche sur une titularisation sur le poste sur lequel l'agent.e a été formé.e. Le droit à l'erreur est pris en compte avec une possibilité de deuxième chance.



Témoignage de la collectivité

La mission réalisée par les 4 élèves de l'INET s'inscrit pleinement dans la démarche engagée par la Ville de Saint-Denis pour l'amélioration de la qualité de vie au travail « Plan d'actions Engageons-nous ». A travers leur intervention les élèves ont enrichi les actions de la Ville pour mieux accompagner les agent.e.s vers une seconde carrière professionnelle.

Deux métiers ont ainsi été choisis en expérimentation (agent.e.s de restauration et auxiliaires de puéricultures) pour des livrables très opérationnels qui vont permettre une appropriation rapide par les équipes et une mise en œuvre des propositions à court et moyen terme.

L'important travail de Benchmark effectué pendant les 9 semaines de stage constitue également une source d'inspiration pour des projets futurs.



De gauche à droite, N.-Y. Djataou, J. Sliwa et D. Cristel Delesse

Les chiffres



Aller plus loin

- D'autres bonnes pratiques récompensées par le prix MNT santé et mieux-être au travail et qui ont alimenté la réflexion et le benchmark pendant la mission sont accessibles [ICI](#)

TRAVAILLER AUTREMENT

09

DÉFINITION D'UNE
NOUVELLE STRATÉGIE
POUR L'ACCUEIL
DES USAGERS

VILLE DE LA CIOTAT



LES AUTEURS



Thibault BERGER

thibault.berger@administrateur-inet.org



Céline GAILHAC-VOLFINGER

celine.gailhacvolfinger@ingenieurchef-inet.org



Franck JODET

franck.jodet@conservateur-inet.org



Eva STEIN

eva.stein@conservateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Catherine TUDOSE-MARTINEZ

Directrice du management et de
l'accompagnement au changement

CONTEXTE

Pour la Ville de La Ciotat, la réorganisation et la modernisation de l'accueil de l'hôtel de ville est une ambition pour les années à venir. Une équipe a été missionnée pour engager une démarche collective afin d'aboutir à la création d'une plateforme multiservices et multimodale (physique, téléphonique et numérique). En capitalisant sur différentes expertises et expériences, l'équipe a mobilisé les outils et les méthodes de l'intelligence collective, de la co-construction et du design de service afin de répondre aux besoins de qualité, de sécurité et de dématérialisation.

Ciotat est une ville qui possède une identité liée à l'histoire de ses chantiers navals. Elle est partagée de près ou de loin par un grand nombre de ses habitants. La Ville a entrepris depuis 2001, un vaste projet de développement économique permettant de surmonter les difficultés du passé. Les nouveaux chantiers navals attirent désormais les plus grands et les plus beaux yachts du monde. La politique de revitalisation du centre ancien récompensée par une Marianne d'or, avec notamment la déconcentration de services publics de proximité commence à porter ses fruits. Il était donc temps de mener une modernisation de l'accueil des usagers à l'hôtel de ville.

PROBLÉMATIQUE

La direction générale des services avait la volonté de profiter de cette démarche pour mobiliser tous les acteurs concernés par la thématique de l'accueil.

L'équipe a donc construit des ateliers participatifs avec la majeure partie des cadres de la Ville, des immersions dans les services et des benchmarks dans plusieurs autres collectivités. Avec pour résultat l'établissement d'un diagnostic partagé distinguant une douzaine d'objectifs prioritaires ensuite par l'encadrement. On peut les regrouper en grandes thématiques qui représentent autant d'enjeux pour le projet :

- Amélioration de l'expérience usager
- Les métiers de l'accueil
- Les espaces
- L'organisation

A cela s'ajoute enfin la nécessité, avec une nouvelle organisation, de ne pas dénaturer le marqueur fort qu'est la proximité humaine, la convivialité, les solidarités et la personnalisation élevé des services rendus à l'utilisateur, spécifiques au territoire.



DES CLÉS POUR AGIR

Grâce à l'appui constant de la collectivité, ce sont près de quatre-vingt agents ou cadres qui ont travaillé directement sur la recherche des solutions dans un processus de co-construction.

Pour replacer chacun des participants dans l'expérience usagers, l'équipe a par exemple mis en place des jeux de rôles, des mises en situation et même un jeu de l'oie-usagers.

La logique de co-construction a permis de faire émerger la créativité de tous. Chaque groupe a pu travailler sur des méthodologies et des exercices différents relevant de l'intelligence collective et du design de service : brainstorming, connexions forcées, pitch utopie, création de feuille de style, ...

L'équipe a complété cette co-construction en travaillant avec les cadres des services techniques afin de s'assurer de la faisabilité technique des solutions ayant émergé du travail collectif.

Enfin, le volet ressources humaines a fait l'objet d'une étude spécifique pour quantifier un dimensionnement des besoins en fonction du traitement des chiffres de fréquentation, des comparaisons de statistiques régionales ou nationales, des enseignements des benchmarks.

Polycompétence, accompagnements individuel et collectif, aménagement et ergonomie des postes de travail et création d'outils de tutorat, de guide de procédures sont autant de sujets qui ont été abordés dans la proposition de mise en œuvre afin d'enrichir et de valoriser les fonctions des agents et d'harmoniser les pratiques et la qualité de l'accueil.

Témoignage de la collectivité

Philippe Vincensini, Directeur général des services de la ville de La Ciotat

Quel était l'objectif en faisant venir une équipe de l'INET ?

"Je trouve qu'il est toujours utile d'avoir un regard extérieur sur des problématiques complexes, et réorganiser l'accueil dans une Mairie et sur un territoire comme La Ciotat est une problématique complexe. En combinant innovation et méthode, l'équipe nous a vraiment permis de construire un diagnostic pleinement partagé et de poser les fondations d'un projet structurant pour l'avenir."

Que reprenez vous de leur travail ?

"Je les remercie très sincèrement pour la qualité de leur travail, surtout dans sa dimension opérationnelle. En se concentrant sur le diagnostic, des fiches méthodes et une préfiguration concrète du futur service l'équipe a su intégrer nos enjeux sans rester dans des considérations abstraites. En un mot, les quatre élèves ont su nous faire progresser collectivement, et nous aurions aimé les garder plus longtemps !"

Et pour la suite ?

" Nous allons mener dès à présent une partie du chantier organisationnel et managérial, comme la remise à plat des procédures par exemple. De cette manière nous serons prêts à accrocher le projet dès le début de la prochaine mandature s'il en est décidé ainsi. "



Les chiffres

79 agents et cadres directement mobilisés sur le thème de l'accueil

8 tableaux de préfiguration du service

15 immersions

19461 personnes par an de passage dans l'Hotel de Ville

14 fiches méthodologiques livrées

57980 Appels par an à l'Hotel de Ville

1 cahier des charges fonctionnel

Et après...

La refonte de l'accueil est un projet qui devra s'inscrire sur plusieurs années. Un travail sur les procédures peut s'enclencher dès maintenant dans la continuité de la mission car le levier de la dématérialisation qui s'impose à toutes les collectivités va générer des outils et des actions qui peuvent contribuer à cette réorganisation de l'accueil. Un certain nombre de fiches outils ont été préparées par l'équipe des élèves afin de prolonger le travail entrepris sur place et accompagner la collectivité sur ce chemin.

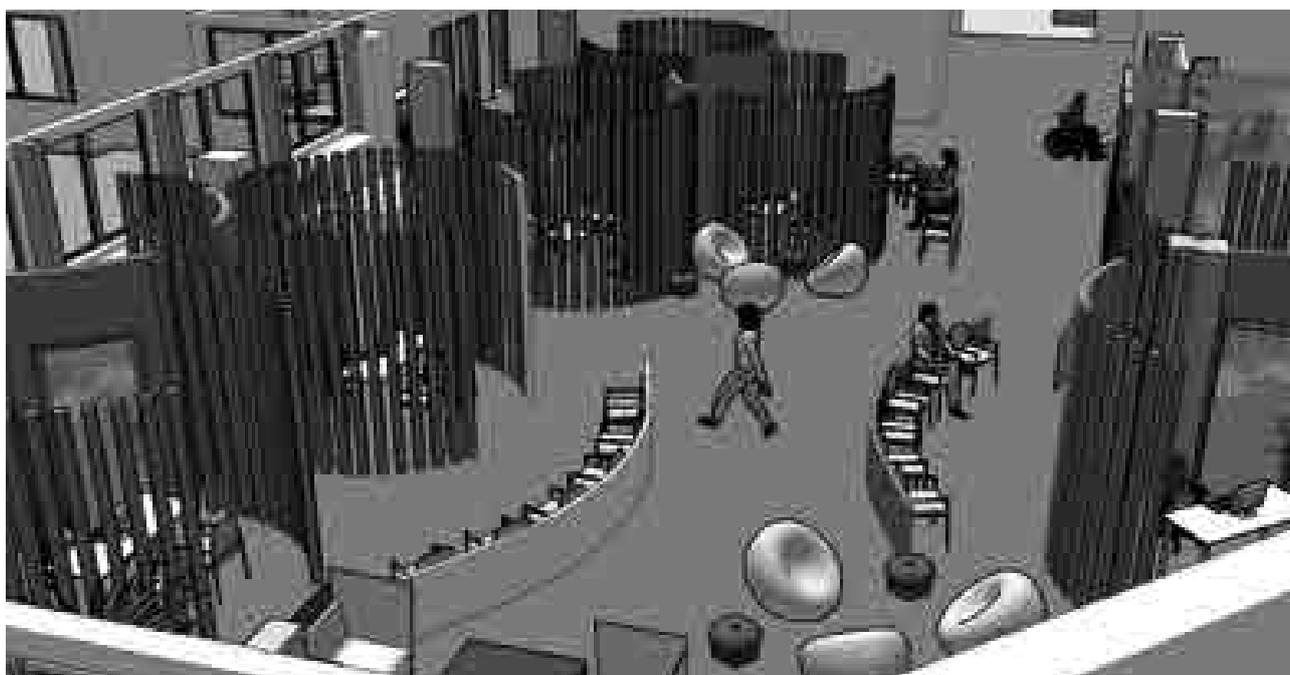


Image conception équipe INET – Principe de l'aménagement

**GÉRER
DIFFÉREMENT**

GÉRER DIFFÉREMMENT

10

RÉORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE : UN VECTEUR PUISSANT DE TRANSFORMATION

RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE



LES AUTEURS



Jérémie CHOLLEY

jeremie.cholley@administrateur-inet.org



Kevin CROUZET

kevin.crouzet@administrateur-inet.org



Erwan LAMOINE

erwan.lamoine@administrateur-inet.org



Cécile RODRIGUEZ

cecile.rodriguez@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Simon MUNSCH

Directeur général des services

CONTEXTE

Depuis le 1er janvier 2019, la Région Occitanie, produit de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, a déployé un nouveau système d'information financier (Grand Angle). Plus qu'un outil de gestion budgétaire et comptable, il s'agissait d'une étape-clef dans la poursuite d'un objectif de « faire région » au sein d'une administration régionale fortement marquée par la diversité des méthodes de travail et des pratiques professionnelles.

Plus de 9 mois après la mise en œuvre de ce nouveau système d'information financier, le Directeur général des services a choisi de recourir à une mission pour établir un état de l'avancement de ce projet, et appeler à des préconisations pour y proposer des ajustements.

PROBLÉMATIQUE

Située au sein de la Direction des finances et du conseil, qui pilote et coordonne le projet, la mission avait ainsi vocation à interroger l'ensemble des enjeux et problématiques issus de ce changement. En effet, davantage qu'un outil et des méthodes, Grand Angle a impliqué une transformation de la fonction financière au sein de la collectivité. Il a conduit à une remise à plat de tous les processus d'exécution des dépenses et des recettes, à mettre en place une nouvelle répartition des tâches entre directions opérationnelles et Direction des finances et du conseil et, in fine, à améliorer l'efficacité budgétaire et comptable de la collectivité.

DES CLÉS POUR AGIR

La mission s'est structurée, en amont, autour d'une analyse produite par le cabinet de conseil « EY », assistant à la maîtrise d'ouvrage du projet de réorganisation de la fonction financière autour du déploiement de Grand Angle. Au sein de l'administration régionale, elle a eu ensuite vocation à interroger, selon différentes modalités, tous les acteurs de la fonction financière : les différentes unités de travail de la Direction des finances et du conseil ; les autres directions ressources mobilisées (systèmes d'information, ressources humaines, commande publique, communication, etc.) ; puis, enfin, plusieurs directions opérationnelles sélectionnées pour la représentativité des risques et des opportunités de cette transformation.

Cette première phase de diagnostic a été conduite auprès de toutes les personnes impliquées dans le projet, à la manière d'une enquête approfondie, en rencontrant tous les types d'agents concernés, des cadres de direction générale aux gestionnaires de subventions et de marchés publics dans les directions opérationnelles. Elle a été menée aussi

bien sur les sites de Toulouse que de Montpellier. Elle a permis de développer une approche qualitative, de prendre en compte les perceptions des difficultés rencontrées tout en les objectivant par l'analyse des données disponibles. Ainsi, cinq enjeux ont pu être identifiés :

- l'harmonisation des processus budgétaires et comptables, centralisés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées et déconcentrés dans l'ancienne région Languedoc-Roussillon, pour atteindre une forme de décentralisation de la fonction financière ;
- l'appropriation par tous les acteurs des nouveaux processus d'exécution des recettes et, surtout, des dépenses, et les conséquences en termes d'organisation et de fonctionnement des directions
- l'évolution du rôle de la Direction des finances et du conseil comme fonction ressources tournée vers le pilotage budgétaire et le contrôle des processus d'exécution ;
- la portée de la « dématérialisation » en tant que démarche structurante et globale de la collectivité impactant les procédures et les pratiques de travail ;
- les enjeux managériaux, spécifiquement ceux liés à la conduite du changement, dans une entité marquée par la permanence des évolutions structurelles depuis la réforme de fusion des régions.

Ces différents défis ont amené la mission à proposer une série de préconisations pour faire ajuster le processus de réorganisation afin d'en accroître l'efficacité, l'efficacité et l'acceptabilité :

- une évaluation des risques sur les processus d'exécution et une proposition de priorisation des adaptations à mener ;
- des évolutions des instances d'animation de la fonction financière, de pilotage et de coordination du projet de réorganisation ;
- des propositions de changement des outils numériques (architecture des systèmes d'information et mode de gestion de la cellule de dématérialisation) ;

- des outils d'accompagnement au changement avec un plan de formation et une stratégie de communication interne ;
- des propositions d'évolution de l'organisation de la fonction financière (au sein de certaines directions, et dans la répartition des tâches avec la direction ressources).

L'enjeu d'efficacité s'est trouvé, à la demande du Directeur général des services, au cœur de cette étude, puisqu'il s'agissait non seulement d'harmoniser les outils et les processus de la fonction financière, mais aussi d'adapter les ressources mobilisées à cet effet. Les questions de management et des ressources humaines ont été largement abordées. Elles ont permis de donner des grilles de lecture et de suggérer des évolutions dans l'approche de la conduite du projet. La mission a pu démontrer, notamment :

- qu'il existe un modèle « efficace » d'organisation des directions opérationnelles, qui peut être adapté aux réalités des différentes entités ;
- que la polyvalence n'est pas nécessairement un vecteur d'efficacité des agents, mais plutôt la spécialisation de ceux-ci avec des missions ou au sein d'unité à bonne échelle ;
- que la dématérialisation, en général, et le système d'information financier, permettent de faire disparaître certaines tâches, et de réorienter les missions des agents sur des missions plus qualifiées ;

L'analyse comparative des fonctions financières des autres régions, que la mission a réalisé au cours de ce projet, a permis, enfin, de mesurer que les démarches de changement s'inscrivent nécessairement dans la durée, et ne peuvent faire l'économie d'une approche itérative. Enfin, le volet ressources humaines a fait l'objet d'une étude spécifique pour quantifier

Les chiffres

1

9 mois après le
déploiement de la
réorganisation de la
fonction financière

+90

personnes
rencontrées dans
le cadre de nos entretiens

+1500

kilomètres
parcourus à
travers la région
Occitanie

24

heures d'exploration
du système
d'information
financier

GÉRER DIFFÉREMMENT

11

ADAPTATION DU
PÔLE CULTURE
AUX ÉVOLUTIONS
DE LA POLITIQUE
CULTURELLE

DÉPARTEMENT DE L'HÉRAULT



LES AUTEURS



Eléonora LE BOHEC

eleonora.lebohec@conservateur-inet.org



Laetitia TOUCHARD

laetitia.touchard@conservateur-inet.org



Samuel JAULMES

samuel.jaulmes@administrateur-inet.org



Jérôme LEGRAND

jerome.legrand@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Lucie DARBOUSSET

Directrice du pôle culture

CONTEXTE

La culture est un marqueur fort de l'action publique du Département de l'Hérault. Elle s'ancre dans une volonté forte des élus qui, dès avant la décentralisation, ont souhaité intervenir dans ce champ.

Elle a toujours été l'objet d'attentions particulières de la part des exécutifs Départementaux. En témoigne, la construction en 2012 du bâtiment Pierresvives au nord-ouest de Montpellier, équipement qui regroupe les archives départementales (magasins et salle de lecture), la médiathèque ouverte au public et ses magasins, ainsi qu'un espace d'exposition. La collectivité a adopté en cours d'année 2018, son schéma de la culture pour la période 2018-2021.

PROBLÉMATIQUE

L'intervention de la mission était attendue pour proposer des mesures d'adaptation du pôle culture - 200 agents - dans un contexte de renouveau. Une pyramide des âges vieillissante tout d'abord interroge la structure de l'encadrement, le devenir des expertises dans plusieurs domaines clefs des politiques publiques (Théâtre, Arts Vivants ...) ou bien encore la pénibilité des métiers de la manutention (archives, médiathèque, prestations scéniques). Par ailleurs, le renouvellement de l'exécutif départemental en 2015 a apporté des modifications substantielles au pilotage des politiques culturelles.

Les équipes ont ainsi été amenées à répondre à des commandes hétérogènes (œuvre d'arts sur des tonneaux, musée du rugby) émanant de l'exécutif. Enfin le transfert du Théâtre et de l'Amphithéâtre d'O (fleuron des équipements culturels départementaux) à la Métropole de Montpellier (en application des dispositions de la Loi MAPTAM) ainsi que la création d'un EPIC culturel basé sur l'Ouest du département ont généré une interrogation des objectifs attendus des missions culturelles du département, notamment la diffusion du spectacle vivant.

DES CLÉS POUR AGIR

Une première étape de diagnostic a été menée : diagnostic fonctionnel du pôle d'abord (effectifs, démographie, métiers, missions prioritaires...) et des enjeux internes et externes de la collectivité. 25 entretiens ont été menés auprès de directeurs, de chefs de service et d'agents. Par ailleurs, un travail participatif sous forme de deux ateliers a pu être fait: un atelier World Café avec une des directions les plus impactées par les modifications du cadre d'intervention départementale et un atelier de co-développement avec l'équipe de Direction du Pôle. Dans une deuxième phase, trois scénari d'évolution des missions et

structurations du Pôle ont été travaillé. Le dernier de ces scénarios appelant à une anticipation des mutations a été développé dans une dernière phase de la mission. Afin de mettre en œuvre ce scénario, la mission a positionné le Pôle comme matrice de cette transformation et a fourni à la Direction du Pôle une feuille de route en trois grands axes ainsi qu'un ensemble de fiches action qui y sont rattachées et qui permettent dès à présent d'engager concrètement le travail.

Témoignage de la collectivité

Lucie Darbousset Directrice du pôle culture
« Dans un contexte d'évolution de la politique culturelle du Département de l'Hérault, le projet collectif interfilière des élèves de l'INET a facilité l'émergence de réflexions innovantes. Portant un regard neuf et distancié sur des projets culturels et leur mise en œuvre, dans un contexte de contrainte des moyens, les élèves de l'INET ont contribué à amorcer des évolutions organisationnelles. La mission s'est nourrie d'échanges avec les acteurs de la collectivité, ainsi que d'une recherche pertinente d'expériences d'autres collectivités pouvant être inspirantes. Les travaux des élèves de l'INET sont venus conforter et enrichir la dynamique d'adaptation du pôle culture aux nouveaux enjeux de la politique culturelle du Département. »

Les chiffres

30 000

visiteurs en 2017 pour l'exposition Obey à Pierresvives

23 M

de pages vues chaque année sur le portail des Archives départementales Pierresvives.

235

bibliothèques municipales ou intercommunales dans le réseau de la Médiathèque départementale de l'Hérault.

+25%

des effectifs partiront à la retraite dans les 10 ans à venir.

2020

la participation du département à l'EPIC Hérault Culture à hauteur de 4,5M€.

GÉRER DIFFÉREMMENT

12

**DISPOSITIF DE
PILOTAGE ET DE
CONTRÔLE INTERNE :
CONCEPTION ET
MÉTHODOLOGIE
DE DÉPLOIEMENT**

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND NARBONNE



LES AUTEURS



Xavier GARRIGUES

xavier.garrigues@administrateur-inet.org



Olivier MANIN

olivier.manin@ingenieurchef-inet.org



Morgan JACQUEMIN

morgan.jacquemin@administrateur-inet.org



Jérémy PALOTY

jeremy.paloty@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jérôme LENOIR

Directeur général des services

CONTEXTE

Dans le cadre de sa politique ambitieuse de modernisation et de performance, la communauté d'agglomération du Grand Narbonne souhaite compléter ses outils managériaux (projet d'administration et projets de services, contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques ...) avec une démarche de contrôle interne afin de mieux connaître, gérer et maîtriser les risques qui la concernent.

PROBLÉMATIQUE

La mise en place d'une démarche de contrôle interne est une recommandation de nombreux rapports récents des chambres régionales des comptes (CRC). Issu du privé, cet outil est encore peu déployé au sein des communautés d'agglomération de taille intermédiaire telles que le Grand Narbonne.

Pour autant, il constitue une opportunité d'amener les services à revoir leurs méthodes de travail, de renforcer la sécurité et l'automatisation des systèmes d'information, de fiabiliser les comptes et, in fine, de renforcer la performance d'une organisation. Le travail réalisé a permis de proposer un mode de gouvernance et une méthodologie de déploiement qui a été testée avec les services.

DES CLÉS POUR AGIR

Articuler le contrôle interne avec une démarche globale de performance

Le rapport propose d'articuler la gestion des risques avec les projets de service, étant eux-mêmes la déclinaison du projet d'administration et du projet de territoire. Selon les auteurs du rapport, procéder ainsi permet d'une part de mieux faire adhérer à la démarche et d'autre part de faire du contrôle interne un véritable outil à la disposition de l'encadrement.

Le rapport propose de **définir les grandes orientations de la gestion et la maîtrise des risques au sein d'un comité de pilotage « modernisation et performance »** qui traitera, en sus, les projets d'administration et managérial ainsi que les projets de service et le suivi des indicateurs du contrôle de gestion. La désignation d'un référent « gestion et maîtrise des risques » apparaît nécessaire pour coordonner le déploiement de la démarche. En cas de besoin, il est recommandé qu'il puisse s'appuyer sur des pilotes au sein des services. Ces pilotes seront responsables, devant le comité de pilotage, du bon déploiement de la démarche.

Déployer le contrôle interne au niveau des risques stratégiques puis des risques opérationnels

Les auteurs du rapport proposent de **déployer le contrôle interne en deux temps**. La première année, il est proposé que le comité de pilotage identifie les risques stratégiques, c'est-à-dire les risques transversaux à l'ensemble de la collectivité, et les évalue selon la méthode testée dans le cadre de notre étude.

La deuxième année, il est proposé un déploiement sur les risques opérationnels, à savoir les risques qui concernent un processus spécifique. En revanche, le contrôle interne étant une

démarche vivante, ce qui le différencie de l'audit, il convient d'évaluer annuellement la mise en œuvre des plans d'action, et biannuellement de mettre à jour les cartographies des risques, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels.

Le rapport, s'appuyant sur un benchmark auprès d'une quinzaine de collectivités de toutes tailles et de la littérature sur le sujet, propose de préparer un plan de déploiement avant les élections, mais de débiter officiellement la démarche au début de la mandature, sur la base du projet territorial.

S'appuyer sur une méthode participative testée avec les services et coordonnée par un référent placé auprès du directeur général des services.

L'identification et l'évaluation des risques doivent se faire de manière participative pour que les services puissent pleinement adhérer à la démarche. La mission a pu tester cette méthode, sur six processus structurants (recettes, régies, délibérations, DSP, paies et recrutements), avec les directions support. Elle se divise en 4 étapes principales :

1. Formalisation du processus à travers des entretiens et des « vis ma vie » avec les gestionnaires ;
2. Identification des risques à travers un benchmark, des remontées des services et le cas échéant les résultats des audits antérieurs ;
3. Cotation des risques lors de réunions où chaque intervenant procède à l'évaluation des contrôles existants et des risques ;
4. Elaboration de pistes d'améliorations.

Les services ont généralement du mal à identifier et évaluer objectivement leurs propres risques et les mesures correctrices existantes. Un référent « gestion et maîtrise des risques » doit donc veiller à la qualité de ses relations avec les services. Il doit aussi connaître les risques et mesures correctrices tels qu'ils existent dans d'autres organisations, de façon à pouvoir pleinement accompagner les services.

Témoignage de la collectivité

Selon la directrice des finances, cette démarche de gestion et maîtrise des risques telle que déployée lors de la mission n'est pas énergivore en temps pour le service puisque la majeure partie du travail est réalisée par le référent « gestion et maîtrise des risques », et que les conclusions de la cartographie lui permettent de mieux piloter sa direction. « La démarche m'a permis de mieux apprécier la pratique des agents que j'encadre et de m'apercevoir qu'ils sont parfois livrés à eux-mêmes. Au-delà, l'évaluation m'a permis de mettre en lumière des risques que je ne considérais pas comme étant majeurs, et, à l'inverse, le risque que j'imaginai le plus grave est finalement déjà bien couvert par les contrôles que nous mettons en place ».

Les chiffres

76%

Selon le Baromètre des collectivités territoriales et gestion globale des risques de 2014 du Cabinet ARENGI et ADGGC,

42%

76% des (grandes) collectivités du bloc communal interrogées déclarent avoir mis ou être en train de mettre en place du contrôle interne (I) dont 42%

57%

à travers une cellule dédiée de suivi des risques. Parmi ces collectivités, 57% des DGS sont pleinement parties prenantes à la démarche.

Aller plus loin

[Guide pratique sur le contrôle interne comptable et financier et référentiels de contrôle interne \(DGFIP\)](#)

Publications de l'AFIGESE

Partages d'expérience au sein du réseau informel des Contrôleurs, Inspecteurs et Auditeurs Territoriaux (CIAT)

GÉRER DIFFÉREMMENT

13

**RENFORCER LES SERVICES
ET L'APPROPRIATION DES
COMPÉTENCES EAU
ET ASSAINISSEMENT VERS
UN PASSAGE EN RÉGIE**

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU PAYS NORD MARTINIQUE (CAP NORD MARTINIQUE)



LES AUTEURS



Julien BAHUAUD

julien.bahuaud@administrateur-inet.org



Gaëlle BOURGOUIN

gaelle.bourgouin@administrateur-inet.org



Christiane JOSEPH

christiane.joseph@ingenieurchef-inet.org



Camille VAN DER MEE

camille.vandermee@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Jean-Jacques NARAYANINSAMY

Directeur général des services

CONTEXTE

Depuis le 1^{er} janvier 2017, la communauté d'agglomération du Pays Nord Martinique (CAP Nord) s'est saisie des compétences eau et assainissement, ce qui a ouvert la discussion sur le choix du mode de gestion de ces services publics. Au sein des services de la direction déléguée de l'eau et de l'assainissement de CAP Nord, cette mission s'inscrit dans une démarche plus globale approuvée par délibération de l'assemblée délibérante de l'intercommunalité le 5 juillet 2019.

Cette délibération vise à préparer et à anticiper le changement de mode de gestion des compétences eau et assainissement sur un territoire à forts enjeux dans ces domaines.

Les résultats de la mission ont été présentés à l'occasion de deux restitutions à mi-parcours et de trois restitutions finales, en réunion de direction, en commission de l'eau et de l'assainissement ainsi que devant le conseil communautaire.

PROBLÉMATIQUE

Un passage en régie ayant été approuvé par les élus communautaires, la mission a consisté à mener un audit organisationnel et RH de la direction de l'eau et de l'assainissement et un état des lieux de l'exercice de ces compétences afin d'étudier la faisabilité d'un passage en régie.

3 objectifs spécifiques ont été exprimés par le commanditaire :

- Identifier les forces et les faiblesses du fonctionnement actuel
- Proposer des pistes d'amélioration pour répondre aux exigences politiques et réglementaires
- Établir des préconisations structurelles pour préparer le passage en régie

Compte tenu de la décision des élus communautaires de passer en régie à horizon des 4 ans, il a fallu faire preuve d'audace pour identifier les freins et les leviers pour mieux répondre à la commande. En effet changer de mode de gestion de la politique de l'eau et de l'assainissement soulève de nombreux enjeux pour Cap Nord sur les plans organisationnel, technique, juridique, financier et environnemental.

DES CLÉS POUR AGIR

L'équipe a été guidée dans ces travaux par un souci constant d'opérationnalité. Cette volonté d'accompagner la collectivité vers un passage en régie sécurisé pour l'alimentation en eau potable a conduit à présenter ces recommandations et analyses de manière séquentielle en deux phases :

- 1 - la mission invite la collectivité à consolider les services administratifs dédiés au pilotage des compétences eau et assainissement. Il s'agit à la fois de garantir les conditions matérielles et de sécurité adéquates pour l'accueil des agents et du public, de mieux intégrer la direction de l'eau et de l'assainissement au sein de la collectivité, d'organiser et de structurer la direction à travers la formalisation des responsabilités de chaque agent d'une part et le développement l'animation managériale d'autre part, et enfin d'envisager des nouveaux recrutements dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2 - les résultats de la mission ont amené à identifier un certains nombres de chantiers stratégiques et prioritaires qui devraient permettre de consolider la maîtrise de ces services publics en renforçant le pilotage prospectif. Ainsi, les pistes esquissées pour assurer l'équilibre des deux budgets annexes, pour consolider la gestion patrimoniale et organiser le contrôle des opérateurs, ou encore fluidifier les relations aux usagers et garantir la protection de la ressources en eau et de l'environnement devraient in fine aider la collectivité à envisager le passage en régie de manière sereine.

Les chiffres

18 communes et comptant environ 200 agents pour une communauté d'agglomération créée en 2014

547 m² soit 48,5% de la Martinique

103 211 habitants en 2015

35,9 % de pauvreté (INSEE, 2018)

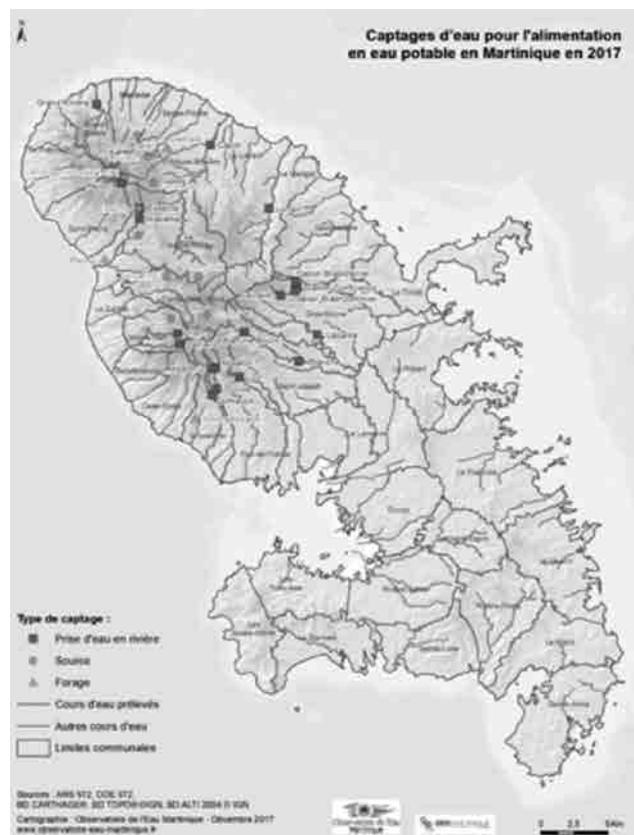
70 % des 36 points de captages sont situés sur le territoire de CAP Nord qui concentre ainsi la ressource naturelle en eau.

Aller plus loin

[Office de l'eau de Martinique:](#)

[France eau publique](#)

[Services eau France](#)



Sources des images : Office De l'Eau (ODE) de la Martinique, site internet officiel

GÉRER DIFFÉREMMENT

14

**COÛT COMPLET
DES ÉQUIPEMENTS
CULTURELS ET SPORTIFS :
MÉTHODOLOGIE ET PLAN DE
VALORISATION DES DONNÉES**

VILLE DE MARSEILLE



LES AUTEURS



Hélène CURCHOD

helene.curchod@conservateur-inet.org



Louis METAIS

louis.metais@administrateur-inet.org



Emilie RUIN

emilie.ruin@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Aude EISINGER

Directrice générale adjointe
culture, mer, sports

CONTEXTE

Vers un pilotage par la donnée des équipements culturels et sportifs
A l'occasion d'une réorganisation des services en 2019, la Ville de Marseille a créé une nouvelle DGA Culture, Sports, Mer (DGACSM). Sa direction a souhaité impulser une démarche d'objectivation des coûts des équipements culturels et sportifs afin d'asseoir un pilotage efficace dans un environnement d'identification et de fiabilisation des données de la Ville. L'immense majorité de ces équipements est gérée en régie par la Ville de Marseille. La DGA n'a donc qu'une vision partielle des coûts qui y sont liés : les coûts de travaux ou de sécurité lui échappent, par exemple, car ils sont gérés par des directions centralisées de la Ville. Par ailleurs, le discours sur les coûts des équipements culturels et sportifs de Marseille est très souvent approximatif, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de la collectivité.

PROBLÉMATIQUE

La mission consistait donc à proposer une évaluation du coût complet des équipements culturels et sportifs. L'enjeu pour la collectivité était de pouvoir à la fois objectiver le débat autour de ces équipements, de disposer d'un **outil de pilotage et d'aide à la décision** fiable et efficace, mais aussi de réaliser une **cartographie des données** au sein des directions de la Ville.

Le contexte était doublement porteur : d'un côté, la perspective d'une nouvelle mandature appuie l'importance de la démarche d'objectivation des

coûts et de l'autre, l'avènement de *l'open data* amène la collectivité à examiner les données dont elle dispose. La Ville de Marseille a par ailleurs impulsé depuis 2018 une démarche de gouvernance de la donnée, afin d'aller vers une fiabilisation des données utilisées par toutes les directions et ainsi un meilleur dialogue inter-services.

DES CLÉS POUR AGIR

Dialogue inter-directions et fiabilisation des données : des préalables à l'approche en coût complet

La mission a donné lieu à l'élaboration de quatre tableurs approchant le « coût net complet » des bibliothèques, stades, gymnases non scolaires et piscines de la Ville de Marseille, un guide d'utilisation et un rapport de préconisations pour l'avenir de la démarche.

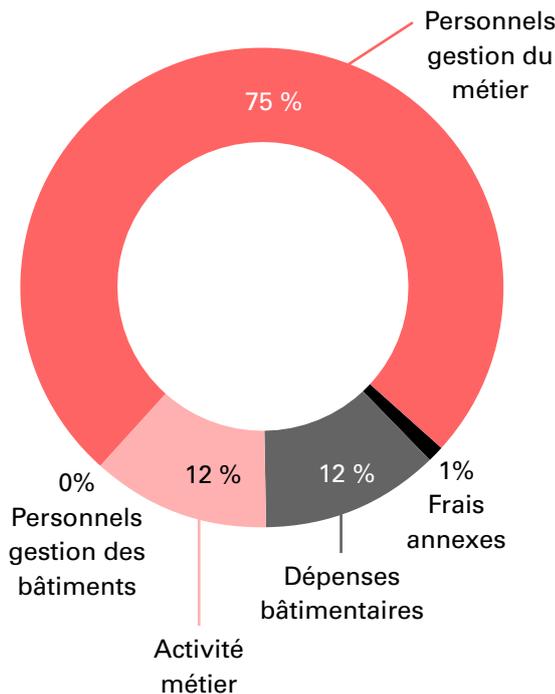
L'approche retenue favorise l'objectivation du coût réel du service en distinguant :

- le coût directement affectable à l'équipement,
- les coûts indirects mais qui restent quantifiables,
- les « charges de structure ».

Ces éléments pourraient constituer le point de départ d'un dialogue de gestion au sein de la Ville de Marseille et d'un outil d'objectivation dans le cas de contrôles externes.

L'analyse des dépenses de fonctionnement a par ailleurs mis à jour le fait qu'une direction « métier » ne maîtrise qu'une part de son budget en lien avec l'équipement : le bon fonctionnement d'un équipement repose donc sur un dialogue inter-directions (et particulièrement les ressources humaines, les directions du bâtiment et les directions « métier »).

Dépenses de fonctionnement des bibliothèques



L'outil proposé a mis en évidence la nécessité d'une structuration des données en lien avec la démarche de « **gouvernance de la donnée** » engagée par la Ville de Marseille. Celle-ci ne se substitue pas à la vision politique, mais doit l'éclairer tant pour l'élu que pour le citoyen.

La fiabilisation de la donnée dans une collectivité suppose par ailleurs de travailler avec l'ensemble de la chaîne hiérarchique et particulièrement avec les agents opérationnels et l'encadrement de proximité qui renseigneront l'outil de pilotage : l'ergonomie de tels outils doit donc être pensée pour être la plus simple et la moins chronophage possible. Le renseignement de l'outil doit avoir un sens, voire une valeur ajoutée pour l'agent qui saisit la donnée.

Il est donc fondamental de prévoir un **accompagnement continu des agents comptables et opérationnels** qui seront les garants de la fiabilité de la donnée. Enfin, une impulsion hiérarchique et politique permanente est nécessaire pour assurer la continuité du renseignement de l'outil.

Les chiffres

18,1 millions d'euros pour le réseau des bibliothèques

13,2 millions d'euros pour les espaces de piscines

13,4 millions d'euros pour l'ensemble des stades

8,1 millions d'euros pour les gymnases

14 % de taux de couverture des dépenses par les recettes pour les stades (10% pour les piscines et les gymnases, 5% pour les bibliothèques)

15 % des dépenses de fonctionnement liées aux charges de structure

30 les dépenses de fonctionnement 30 fois supérieur aux dépenses d'investissement

75 % Les dépenses de personnel correspondent à environ 75% des dépenses de fonctionnement.

12 % Tant les dépenses « d'activités métier » que celles d'ordre « bâtimenaire » représentent 12% des dépenses de fonctionnement des bibliothèques.

Témoignage de la collectivité

*Aude Eisinger, Directrice générale adjointe -
Culture, Sports, Mer*

« La mission a été l'occasion de réinterroger les problématiques de gestion et de pilotage de la Ville de Marseille en partant du périmètre des équipements culturels et sportifs. Les résultats proposés par les élèves permettent d'objectiver les coûts et constituent un utile point de départ à une démarche que les services de la DGA Culture Sports Mer souhaitent poursuivre en 2020, en lien avec les autres DGA et directions concernées. Grâce à une approche fondée sur l'écoute des directions opérationnelles et fonctionnelles, la mission a généré un intérêt et une dynamique favorable est engagée ».

Aller plus loin

- Alain Pereilstein, Directeur du contrôle de gestion - Région Nord-Pas-de-Calais, Fiches pratiques de la Lettre du cadre territorial, Fiches pratiques financières, La méthode du coût complet, n°120, juin-juillet 2010
- CERTU, [Le coût des équipements publics, approche en coût global, fiche n°3](#), novembre 2011
- Cour des Comptes, [Les piscines et centres aquatiques publics : un modèle obsolète](#), février 2018



GÉRER DIFFÉREMMENT

15

**TARIFICATION
INTERMODALE :
ÉVALUATIONS ET
PERSPECTIVES,
VERS UNE OFFRE DE
MOBILITÉ SERVICIELLE**

RÉGION GRAND EST



LES AUTEURS



Radia DAOUD

radia.daoud@ingenieurchef-inet.org



Pierre JUNKER

pierre.junker@ingenieurchef-inet.org



Matthieu LHOMMEDE

matthieu.lhomme@administrateur-inet.org



Samira OUARDI

samira.ouardi@administrateur-inet.org

TUTEUR ET TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Pascal RASCALON

Chef de Mission INTERMOD

Claire HEIDSIEK

Directrice générale adjointe mobilités

CONTEXTE

Actrices centrales de l'aménagement du territoire, les Régions sont devenues autorités organisatrices des transports en 2002. Depuis, leurs compétences en matière de transports, mais aussi de déplacements et de mobilité n'ont cessé de s'étendre. Cet élargissement de leurs compétences s'est accompagné d'une transformation de la nature même de leur rôle. Une transformation qu'illustre l'usage de la catégorie de « mobilité » plutôt que celle de « transports » pour désigner la politique publique dont elles ont désormais la coordination, l'animation et la charge. De gestionnaires d'infrastructures de transports elles doivent s'affirmer comme le pivot d'une politique de mobilité entendue comme la mise en oeuvre de dispositifs transversaux, aussi bien infrastructurels, techniques que sociaux, destinés à faciliter les déplacements géographiques des individus pour contribuer à leur émancipation individuelle ainsi qu'à la cohésion sociale et territoriale, mais également à répondre aux défis environnementaux, aujourd'hui centraux pour la puissance publique.

Cette mutation profonde du paradigme de la politique des transports et du déplacement précède la loi LOM qui, d'une certaine manière, ne fait que la formaliser. Depuis quelques années déjà, infusent au sein des collectivités territoriales, à bas bruit souvent, de manière inégale toujours, et parfois de façon inconsciente, réflexions et expérimentations travaillées par ce mouvement de fond de translation des politiques de transports vers les

politiques de mobilités. C'est sans conteste à l'aune de ce mouvement de fond qu'il faut interpréter le lancement par la Région Alsace, en 2011, d'une offre expérimentale, innovante pour l'époque, qui prendra le nom d'Alsa+. Il s'agit, à cette date, de proposer un tarif intégré intermodal sur différentes zones de l'Alsace qui constitue, dès ses prémises, une réponse opérationnelle à la série des enjeux que charrie le paradigme, alors neuf, de la « mobilité » : enjeux sociaux, enjeux environnementaux, mais aussi enjeux économiques.

PROBLÉMATIQUE

Quelle pertinence pour cette offre en 2019 ?

- Du point de vue stratégique : correspond-elle aujourd'hui aux objectifs de politiques publiques de la Région Grand-Est et permet-elle de les atteindre ?
- Du point de vue territorial, répond-elle adéquatement aux besoins des acteurs du territoire ? Lesquels ? A quelle échelle ?
- Et, pour ce qui concerne les usages et les usagers : correspond-elle à des besoins de mobilité réels sur le territoire et permet-elle aujourd'hui de répondre à ces besoins ?
- Constitue-t-elle un outil suffisamment adaptable pour accompagner les évolutions de ces besoins ?
- Et finalement : quel avenir lui réserver ? Sa structure est-elle optimale techniquement et financièrement au regard de ses objectifs stratégiques et constitue-t-elle un modèle à perpétuer sous sa forme actuelle ? Modifier ? Abandonner ?

DES CLÉS POUR AGIR

De manière synthétique on peut dire qu'Alsa+ a été construit avec un prisme avant tout technique et se présente donc uniquement comme un tarif et pas véritablement comme un service. Or l'enjeu de la mobilité d'aujourd'hui et de demain se situe très exactement là.

Une véritable offre de mobilité se doit d'être hybride, arrimée aux pratiques et besoins quotidiens et occasionnels des habitants et des usagers du territoire. Cela impose de penser toute offre tarifaire à partir d'une connaissance des territoires et de leur typologie, de travailler au-delà du spectre unique de l'ingénierie du transport, de s'engager dans la voie du design de service et du pilotage par la donnée.

Cela impose aussi, pour un acteur comme la Région d'embrasser pleinement son rôle de cheffe de file, qui est bien plus que celui d'un ensemblier, mais bien celui d'un chef d'orchestre qui dessine la mélodie que chaque membre doit suivre. Trois exigences basées sur des constats structurants découlent sur des actions concrètes :

Exigence	Constats structurants	Fiches-actions / Fiches-méthode
Mieux définir et structurer les rôles d'AOM et de cheffe de file des mobilités en Grand-Est	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de l'intermodalité de la Région Grand Est est invisible • La culture et le fonctionnement de la Région Grand Est n'a pas encore émergé 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbre des objectifs • Matrice de positionnement • Séminaire interne stratégie de mobilité • Mieux prendre en compte le "cycle des politiques publiques" pour la définition d'une nouvelle offre servicielle
Concevoir et stimuler les dynamiques de transversalité, internes comme externes	<ul style="list-style-type: none"> • Les offres de mobilité se multiplient plus qu'elles ne s'adaptent à chaque territoire • Les parties prenantes à la mobilité peu associées • Le mode projet est peu pratiqué 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramme de qualification d'une offre • Organiser des visites apprenantes thématiques • Proposer un atelier "Intermodalité"
Replacer l'utilisateur et ses besoins au cœur des réflexions et développer le pilotage par la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Les services ne sont pas fondés sur les besoins • La relation à l'espace, à la famille, au travail, évolue depuis 30 ans • Des données et des savoir-faire peu mobilisés • La performance mesurée par la recette 	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de l'intermodalité de la Région Grand Est est invisible • La culture et le fonctionnement de la Région Grand Est n'a pas encore émergé

Les chiffres

87 % des Français utilisent leur voiture pour au moins un de leurs déplacements quotidiens

3/4 plus de 3 actifs sur 4 dans la région Grand Est utilisent leur voiture pour aller travailler

2006 entre 2006 et 2013, la part modale de la voiture a augmenté sur les déplacements domicile-travail de +0.4 points

Aller plus loin

[Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité.](#) ADEME, L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir, 2016

Le nouvel âge de la mobilité, *Amar Georges*, FYP éditions, 2011

Motilité et mobilité : mode d'emploi, *Kaufmann Vincent, Ravalet Emmanuel, Dupuit Élodie (dir.)*, Alphil éditions, 2015



**VALORISER LE
TERRITOIRE**

VALORISER LE TERRITOIRE

16

**PRÉFIGURATION DU
FONCTIONNEMENT
DE LA FUTURE
MÉDIATHÈQUE
COMMUNAUTAIRE**

GRAND BESANÇON MÉTROPOLE



LES AUTEURS



Gaétan FLAVIGNY

gaetan.flavigny@administrateur-inet.org



Friedelinde LAGIER

friedelinde.lagier@administrateur-inet.org



Agathe SCHNEBELEN

agathe.schnebelen@conservateur-inet.org



Pierre TRIBHOU

pierre.tribhou@conservateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Arielle FANJAS

Directrice générale adjointe
mutualisée Pôle culture

CONTEXTE

Depuis 1686, le majestueux Hôtel-Dieu Saint-Jacques, devenu CHRU, rythme les premiers et derniers instants des Bisontins de toutes conditions et générations. Une ruche de personnels hospitaliers, patients et proches bourdonne au cœur du centre-ville historique.

Pendant les Trente glorieuses, Besançon l'industrielle connaît 100% d'augmentation démographique, de 60 000 à 120 000 habitants. L'hôpital décide alors d'emménager en périphérie, abandonnant progressivement 7 hectares d'emprise urbaine, pour investir un vaste complexe aux normes du XXI^{ème} siècle.

La revitalisation du site Saint-Jacques s'invite à l'agenda politique. Bientôt, un immense projet émerge avec – pour « locomotive » – la création d'une Cité des savoirs et de l'innovation, suivie d'un village pour start-ups, de commerces et logements.



Crédit photo : Marc Perrey

PROBLÉMATIQUE

Ici ressort l'idée d'une grande bibliothèque. En effet, étriquée dans un local d'un autre temps, l'actuelle bibliothèque centrale a piètre mine. Les collections précieuses de la Ville souffrent, quant à elles, d'une exposition au risque incendie. Une situation bien en-deçà de la réputation littéraire de la cité d'Hugo, Colette, Charles Nodier...

Dès lors, la « grande bibliothèque » devient le symbole du programme de reconversion Saint-Jacques. Il est question de bâtir « une tête de réseau irriguant l'ensemble du territoire bisontin par l'utilisation des technologies du numérique ». Un dimensionnement métropolitain assumé par le Grand Besançon, qui se porte volontaire pour assurer la maîtrise d'oeuvre et provisionne 30 millions d'euros au titre de son PPI.

Vite, l'urgence bâtiminaire l'emporte sur toute autre considération. Concours d'architecture, achat du foncier, articulation avec l'Université sur une infrastructure partagée bibliothèque universitaire, bibliothèque communautaire : on verrouille la construction. « L'intendance suivra », c'est-à-dire le fonctionnement, ses modalités et ses coûts.

C'est sur ces aspects de fonctionnement que Grand Besançon Métropole fait appel à une équipe de l'INET.

DES CLÉS POUR AGIR

Nécessité de synchroniser les calendriers, préciser les aspects juridiques et financiers, démêler les compétences et apporter une aide à la décision, la mission est large.

Confrontés à un enchevêtrement de problématiques et d'acteurs, en interne – directions générale, supports, techniques, métier – et en externe – Université, Département, Région, communes agglomérées –, la mission découvre un projet complexe et hautement sensible.

La méthode ?

- D'abord rencontrer, faire parler, chercher à comprendre les points de vue, laisser chacun s'exprimer, et pas uniquement dans la hiérarchie. Il faut accepter l'inconfort d'être bousculé, ébranlé dans ses certitudes, pour finalement mettre à plat les aspérités de la commande et les attentes des personnes rencontrées.
- Puis reformuler et ordonner. On s'appuie sur les « points non négociables » du projet en partant de la commande politique. Ce faisant, on distingue l'essentiel de l'accessoire.
- Sur cette base, clarifier l'approche du projet. A ce stade, on dégage les grands enjeux associés aux différentes manières d'y répondre.

Enjeux, points d'attention, préconisations, toute la restitution tient en un mot : sim-pli-fier. « *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement/ et les mots pour le dire arrivent aisément* » soutenait Boileau. Dans le cas présent, on retrouve bien ce souci de nommer les contours du projet pour sortir du flou causé par les nombreuses évolutions apportées au projet initial.

Toujours dans une perspective de simplification, l'équipe a estimé les coûts de fonctionnement à partir d'un panel de bibliothèques aux caractéristiques proches.

Conclusion sans appel : la future grande bibliothèque aura besoin de moyens supplémentaires conséquents. Un rattrapage doit d'ailleurs être organisé sans attendre l'ouverture.

Cette approche a reçu l'agrément d'Arielle Fanjas, Directrice générale adjointe culture Ville-Communauté urbaine et commanditaire de la mission. « *A chaque point hebdomadaire, j'ai validé et encouragé leurs travaux. Un stage, c'est fait pour apprendre, se confronter aux aléas de la vie professionnelle. C'est exactement ce qu'ils ont fait avec de vraies compétences, une complémentarité des profils et un enthousiasme collectif et communicatif. J'ai aussi beaucoup apprécié la dimension inter-filières. On n'est vraiment pas déçu de la qualité de l'INET.* »

Les résultats de ces travaux servent dès à présent à consolider le projet et auront probablement une fonction post-électorale importante de mise à niveau des nouveaux élus et d'aide à la décision, dans des délais très contraints.

Sur le plan technique, métier, humain, ce projet aura laissé un enseignement précieux sur la gestion de projet complexe : mettre de la simplicité sans perdre en qualité de réflexion.

Les chiffres

30 millions d'euros inscrits au PPI de la ville

1200 incunables et 13,5 km à la bibliothèque patrimoniale



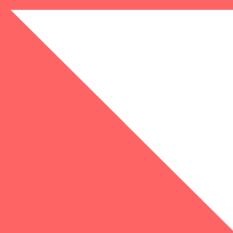
Crédit photo : Marc Perrey

VALORISER LE TERRITOIRE

17

**STRATÉGIE POUR
L'AMÉNAGEMENT NON GENRÉ :
ESPACE PUBLIC,
LIEUX DE PRATIQUES
SPORTIVES,
COURS D'ÉCOLE**

VILLE DE RENNES ET RENNES MÉTROPOLE



LES AUTEURS



Aénor CARBAIN

aenor.carbain@conservateur-inet.org



Camille LE BRAS

camille.lebras@administrateur-inet.org



Amanda MICHE

amanda.miche@ingenieurchef-inet.org



Géraldine ROULAND

geraldine.rouland@ingenieurchef-inet.org



Elisabeth VOISIN

Elisabeth.voisin@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Patrice ALLAIS

Directeur général adjoint
solidarité citoyenneté culture

CONTEXTE

Les femmes occupent moins l'espace public que les hommes. Elles y passent quand ils y restent.

Les raisons sont multiples : sentiment d'insécurité, légitimité à être dans l'espace public en regard des injonctions sociétales, éducation... Sensibles aux ambiances, à la propreté et à la sécurité, nombreuses mettent en place des stratégies d'évitement qui restreignent leurs libertés : pas de sortie le soir, allongement d'un parcours pour éviter les zones anxieuses, écouteurs «vissés» sur les oreilles pour ne pas entendre des remarques sexistes...

Face à ce constat, la ville de Rennes s'est saisie du sujet par le biais des cours d'écoles, un des premiers lieux de partage de l'espace entre filles et garçons. Au-delà de l'aménagement de l'espace, ce sujet questionne la concertation avec les femmes, l'animation des espaces et l'observation des usages qui en sont fait.

PROBLÉMATIQUE

La question de l'aménagement non genré des espaces publics et des cours d'école interroge directement la place des femmes dans l'espace public, sa légitimité à le traverser, à y rester et à s'y sentir bien. Elle interroge cependant des enjeux qui vont bien au-delà de l'aménagement. Elle prend racine dans la façon dont les femmes se construisent dans notre pays, depuis la petite enfance jusqu'à l'âge adulte, dont elles façonnent leur confiance en elle en fonction des injonctions sociétales et culturelles auxquelles elles sont confrontées. Le sujet recouvre ainsi différentes dimensions touchant à des enjeux sociétaux et

culturels (la place des femmes dans la société, le contrôle social...), des enjeux d'éducation, de sensibilisation, d'aménagement, de concertation sur les besoins et attentes des usager.e.s, d'observation des espaces et de leurs utilisations.

Au sein d'une collectivité, la prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans l'aménagement de l'espace public et des cours d'école concerne autant les services techniques en charges de la voirie, de l'espace public, des parcs et jardins que les services thématiques de la petite enfance, de l'éducation, des sports et services transversaux de l'égalité, de la vie nocturne... Elle constitue une opportunité pour travailler à des espaces publics partagés et conviviaux pour tous les habitants dans leur diversité. En ce sens, l'approche par le genre permet de détecter les non-usages d'un espace public au-delà du public féminin, et de travailler à une appropriation plus large d'un espace public plus inclusif.

Dans ce contexte, comment aménager une ville pour toutes et tous, comment faciliter l'expression et la prise en compte des besoins, comment appréhender ce sujet à travers les diverses politiques de la collectivité et comment assurer une appropriation par les élus et les services ?

DES CLÉS POUR AGIR

Face à cette question structurelle, l'équipe a proposé différentes méthodes pour relever le défi de l'inégal accès à l'espace public.

- Tout d'abord, un travail sur la méthode était nécessaire. L'observation, la concertation, la conception et l'animation des espaces sont quatre approches incontournables et complémentaires qu'il convient d'aborder. Initialement orientée sur les questions d'aménagement et d'occupation de l'espace, il est vite apparu nécessaire d'élargir l'analyse pour mieux intégrer les usages, les comprendre, les prendre en compte. L'équipe a apporté,

à partir d'un benchmark et d'un état des lieux sur le territoire, de nombreux outils concrets afin que la collectivité puisse analyser et améliorer ses processus métiers en prenant en compte le genre à chaque étape de l'élaboration des espaces :

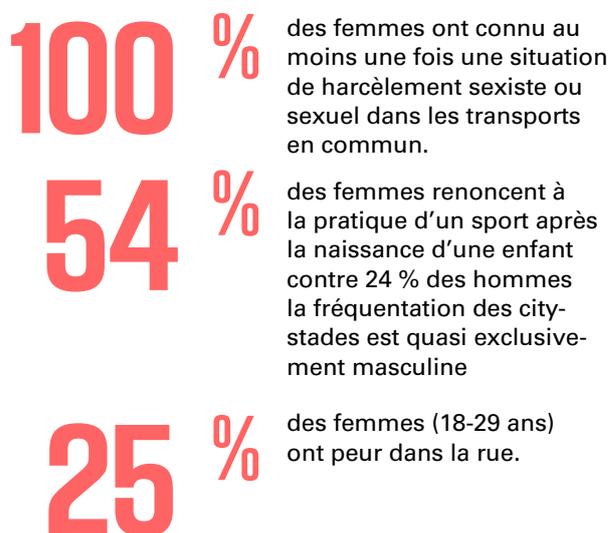
- En matière de concertation par exemple, la réalisation de marches exploratoires de femmes permet de libérer la parole sur les zones anxiogènes, les attentes et besoins et les ressentis
- Afin de mesurer l'usage ou le non-usage des espaces, l'équipe a rapidement identifié un besoin en matière d'observation. La collectivité dispose de nombreux « capteurs » sur le territoire : il s'agit des agents municipaux, qui interviennent au quotidien sur les espaces verts, la voirie, la sécurité... Ils sont à même, de manière progressive et avec quelques grilles d'observation simplifiées, de porter un regard sur les espaces dont ils assurent la gestion et l'entretien. L'organisation de la capitalisation des informations et leur analyse constituent un enjeu à part entière au sein de la collectivité.
- Par ailleurs, la conception des espaces doit s'intéresser à un élément peu palpable, subjectif mais néanmoins essentiel pour comprendre la non-appropriation des espaces : il s'agit du ressenti des usager.s-ères, vis-à-vis de l'ambiance urbaine. Le retour d'expérience d'autres collectivités, le suivi des aménagements réalisés et des usages réels mais surtout le partage des résultats des démarches de concertation et marches exploratoires sont autant d'outils au service des directions techniques.
- Enfin, les animations proposées sur ces espaces doivent favoriser une mixité des usages et légitimer chaque usager.ere.s dans son appropriation de la ville.

- Ensuite, il convient de développer la transversalité entre les nombreux services concernés (services supports, territorialisés, techniques), avec des cultures différentes. Cette transversalité doit permettre l'inter-connaissance, la compréhension des contraintes des autres, le partage de bonnes pratiques et de réussites. L'organisation d'un séminaire interne a permis d'aborder le sujet en mélangeant des agents

issus de différentes directions, aux métiers et aux cultures professionnelles très variés (du conducteur d'opération au policier municipal).

- Pour finir, l'équipe a proposé un classeur thématique reprenant les quatre axes méthodologiques (observation, concertation, conception, animation) avec des fiches de bonnes pratiques illustratives. Ce sujet émergent ne s'appuie en effet sur aucune norme technique ou réglementaire à ce stade, et nécessite de travailler des sujets tels que l'ambiance urbaine, ce qui rend la question difficile à appréhender par les services techniques des collectivités. Des fiches métiers intègrent la question du genre dans les actions et les process qui sont propres à chaque direction afin de les aider à intégrer cette question dans leur action au quotidien.
- Une des clés qui a permis la réussite de ce projet est le fort portage politique de la part des élu.e.s et de la direction générale.

Les chiffres



Aller plus loin

Rapport EGAlITER - [Combattre maintenant les inégalités sexuées, sociales et territoriales dans les quartiers politique de la ville et dans les territoires](#)

VALORISER LE TERRITOIRE

18

**ACCÉLÉRATION
DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DES
ENTREPRISES PAR
L'INNOVATION EN LIEN
AVEC L'INDUSTRIE DU FUTUR**

RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



LES AUTEURS



Delphine PICARD

delphine.picard@ingenieurchef-inet.org



Manfred AMOUREUX

manfred.amoureux@ingenieurchef-inet.org



Gaël ASTIER

gael.astier@administrateur-inet.org



Dorine PARRAVANO

dorine.parravano@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Amandine GOUJAT

Responsable de Service Actions Sectorielles
Pôles de compétitivité, clusters, domaines d'excellence
Direction du Développement Economique

CONTEXTE

L'industrie est redevenue depuis quelques années un secteur porteur et concurrentiel en Europe et en France. Il connaît actuellement et dans les prochaines années une profonde transformation de certains de ses pans appelée "industrie du futur" ou "industrie 4.0" : la convergence du monde virtuel, de la conception numérique, de la gestion opérationnelle, financière et commerciale via les outils numériques avec les produits et objets du monde réel.

La Région Auvergne Rhône Alpes est particulièrement concernée en tant que première région industrielle de France par les chiffres d'affaire des entreprises présentes sur son territoire. Dans le cadre de sa politique de développement économique (SRDEII) et en lien avec sa stratégie sur l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI), un des enjeux majeurs de la Région Auvergne-Rhône-Alpes est d'accompagner les entreprises du territoire vers l'industrie du futur en rapprochant les acteurs économiques et académiques concernés par l'innovation.

C'est particulièrement vrai pour un territoire doté d'un tissu industriel riche et varié composé de nombreuses PME. Cette politique est structurée autour de 12 pôles de compétitivité, l'Agence ARA Entreprises et d'un outil principal, le Hub Recherche - un portail web collaboratif destiné à rapprocher le monde de la recherche et des entreprises et favoriser la transversalité entre les acteurs. Mis en place en janvier 2018, le site n'a pas eu le succès escompté.

Une deuxième version doit être proposée en adéquation avec les dispositifs et les acteurs territoriaux. L'objet du PECO a été de proposer une évolution du Hub Recherche : de ses fonctionnalités et de sa gouvernance en s'appuyant sur les besoins des entreprises, les atouts des autres dispositifs déjà existants au sein de la Région AuRA en lien avec ces thématiques et l'analyse des défauts du Hub actuel. Le travail s'est basé sur des entretiens et une séance de créativité afin pour objectif de permettre l'accès à l'innovation pour toutes les entreprises du territoire.

PROBLÉMATIQUE

Les objectifs stratégiques sont de :

1. Renforcer la compétitivité des entreprises en accompagnant les transitions technologiques.
2. Participer à l'attractivité économique du territoire.
3. Contribuer au maintien et à la création de richesses et d'emplois sur le territoire.
4. Faciliter la mise en relation et la collaboration des entreprises aux laboratoires et aux plateformes de recherche pour inciter les partenariats et favoriser l'innovation sur le territoire de la région.

DES CLÉS POUR AGIR

Pour faire évoluer la plateforme web du Hub Recherche en tenant compte de ces enjeux, les axes de travail suivants ont été proposés :

1. Compilation des données de la Région et consolidation d'un état des lieux des initiatives

régionales, nationales, européennes en lien avec l'Industrie du Futur et une cartographie des acteurs économiques et académiques du territoire.

2. Conduire un diagnostic de l'outil existant en établissant une typologie des acteurs pour adapter les entretiens

3. Proposer une stratégie de positionnement permettant de coordonner les différentes initiatives.

4. Proposer les services d'une nouvelle version du Hub Recherche et les tester conceptuellement avec les acteurs.

5. Identifier des méthodes d'appropriation, d'animation et de gouvernance de l'outil

Les chiffres

1 ÈRE

région industrielle de France

L'équipement industriel est une des composantes majeures du tissu régional. La fabrication de machines et autres équipements représente une valeur ajoutée de 5,7 milliards d'euros. Auvergne-Rhône-Alpes est au 1er rang des régions françaises pour la part de cette fabrication dans la valeur ajoutée industrielle totale (14,4 % contre 11 % en moyenne nationale). La région assure 20 % de la richesse créée en France par la fabrication de machines/équipement industriel (données 2013).

2^E

région française pour son nombre de brevets déposés.

Avec la présence de centres de recherche majeurs au plan national, de 14 pôles de compétitivité et 18 clusters, elle occupe le 2e rang français pour le nombre de brevets déposés, et offre un potentiel d'innovation important.

2^E

région numérique de France

Après l'Île-de-France, la Région Auvergne-Rhône-Alpes est la deuxième région numérique de France et dispose ainsi d'un écosystème riche pour l'accompagnement à la transformation numérique des entreprises. La région compte deux labels French Tech avec Lyon-Saint-Etienne (One French Tech) et Grenoble (French Tech in the Alps).

17 000

entreprises industrielles au sein de la Région

À la fois exportatrice (3e région de France) et attractive (2e région d'accueil des investissements étrangers), elle se distingue par une forte dynamique de création d'entreprises (2e région de France en volume), et par un entrepreneuriat familial au sein d'un tissu dense de PME.

Aller plus loin

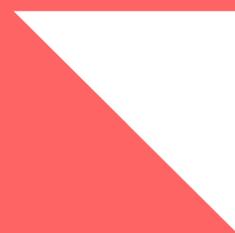
Le stage a été effectué sur un sujet d'actualités : l'industrie du futur. Pour le traiter, nous avons choisi de partir des besoins des utilisateurs et particulièrement des entreprises, pour être au plus juste des attentes. Il est à noter que la vocation même du Hub Recherche a été inspirée par Bruno Lacroix, chef d'entreprise à l'initiative du Hub Recherche, très impliqué sur certains sujets économiques de la Région (ancien président du CESER) et nous avons tenté d'y être fidèles. Une des richesses et des originalités du stage aura été ce copilotage - bien que non officiel - entre un chef d'entreprise et une collectivité.

VALORISER LE TERRITOIRE

19

**MISSION EXPLORATOIRE
SUR LES CONTRATS
OPÉRATIONNELS
DE MOBILITÉ PRÉVUS
PAR LE PROJET DE LOI LOM**

RÉGION SUD-PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR



LES AUTEURS



Nathalie FRANCOIS

nathalie.francois@ingenieurchef-inet.org



Guillaume GORGE

guillaume.gorge@administrateur-inet.org



Jean-Victor ROUX

jeanvictor.roux@administrateur-inet.org

TUTRICES AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Annick GIRAUDOU

Directrice adjointe,
Direction des infrastructures
et des grands équipements

Françoise AUTRIC

Chargée de mission DGA
«autorité organisatrice
de mobilité»

CONTEXTE

Le Parlement va prochainement adopter la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM). Le projet est pour le moins ambitieux : « Avec ce projet de loi, nous transformons en profondeur la politique des mobilités, avec un objectif simple : des transports du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteux et plus propres. Ce texte apporte une réponse forte aux fractures et au sentiment d'injustice que vivent beaucoup de Français qui galèrent pour leurs transports, et une réponse aussi à l'urgence environnementale », expose ainsi Elisabeth Borne, ministre de la Transition Ecologique et solidaire.

Pour atteindre ces objectifs, la loi prévoit de renforcer le rôle de coordination de la Région en matière de mobilité. Ainsi, dans chaque région, les EPCI seront regroupés au sein de bassins de mobilité, à l'échelle desquels seront signés entre Région et EPCI des contrats dits « contrats opérationnels de mobilité ». L'objectif de ces contrats sera simple : devenir la mise en cohérence de l'action publique sur le territoire, au service d'une mobilité pour toutes et tous, au quotidien, et adaptée aux besoins actuels et futurs des populations.

PROBLÉMATIQUE

La Région Sud a souhaité anticiper la mise en œuvre des dispositions législatives. Qu'est-ce qu'un bassin de mobilité ? Quelle est son échelle pertinente ? Qu'est-ce que devront contenir les futurs contrats opérationnels de mobilité ? Comment les besoins des usagers seront-ils pris en compte ? Avec quelles ressources financières ? C'est à ce type de questions que l'équipe a répondu, croisant ainsi problématiques juridiques, financières, techniques et organisationnelles.

DES CLÉS POUR AGIR

L'équipe a proposé de répondre à ces questions en plusieurs temps.

1. Une réflexion a d'abord été menée sur la place que les bassins opérationnels de mobilité devraient occuper.

Une cartographie technique découpant en 12 bassins le territoire régional avait été réalisée. Ce niveau de découpage est-il pertinent ? Comment affiner la connaissance du territoire pour pouvoir proposer un découpage plus fin ? Comment s'assurer de l'implication des intercommunalités dans la réalisation des projets portés par les contrats opérationnels de mobilité ? Pour répondre à ces questions, l'équipe a mené un important travail de recensement, de synthèse et d'analyse de la documentation régionale sur les mobilités.

En parallèle, elle a conduit un parangonnage parmi les autres régions, pour cerner leur appréhension du sujet. En est ressorti le caractère capital d'une concertation avec les élu.e.s des EPCI en amont de la concertation des bassins de mobilité, unique façon de s'extraire du risque de créer des coquilles vides. Ils ont ainsi proposé différents scénarios pour le découpage des bassins, et ont à mi-parcours demandé au Directeur Général Adjoint son arbitrage entre leurs 4 propositions.

2. Cela fait, ils sont rentrés au niveau opérationnel. D'abord, un sommaire détaillé des contrats opérationnels de mobilité a été proposé, en face duquel ont été placés les outils juridiques qui pourraient être mobilisés au moment de la rédaction des contrats, en fonction des objectifs que se donne le bassin de mobilité. Ils ont par ailleurs mené un important travail prospectif concernant les modalités de financement de ces nouveaux contrats.

Enfin, conscients de prôner une démarche ambitieuse qui dépasserait largement le

cadre d'un simple stage, ils ont structuré une démarche de projet pour la Région pour mettre en œuvre leurs préconisations, allant jusqu'à des propositions d'organisation de la comitologie et de structuration de la mission qui devrait prendre leur relève.

Au cœur de la méthode, une conviction : au-delà d'un simple découpage administratif, les bassins de mobilité doivent être des territoires de projet. C'est ce qui a amenés à proposer la démarche suivante, qui fait la part belle à une concertation avec les élu.e.s des territoires.

Phase 1 préparation de la concertation de constitution des bassins de mobilité

Tâche 1.1 : Affiner la cartographie technique des bassins de mobilité
Tâche 1.2 : Préparer les groupes et ateliers de travail en vue de la consultation des élu.e.s des EPCI sur la constitution des bassins de mobilités

Phase 2 arrêter la carte des bassins de mobilité & AOM

Tâche 2.1 : Arrêter la carte des bassins de mobilité suite à la concertation
Tâche 2.2 : Expérimenter un contrat type sur les premiers bassins de mobilité constitués
Tâche 2.3 : Arrêter la carte des EPCI prenant la compétence AOM
Tâche 2.4 : Préparer la concertation avec les élu.e.s pour définir les grandes orientations des contrats sur les différents bassins de mobilité

Phase 3 rédaction et négociation des contrats opérationnels de mobilité

Tâche 3.1 : Co-écrire la partie stratégique des contrats opérationnels de mobilité
Tâche 3.2 : Co-écrire la partie opérationnelle des contrats opérationnels de mobilité
Tâche 3.3 : Négocier et signer les contrats opérationnels de mobilité

Phase 4 mise en place d'une ingénierie au service des contrats opérationnels de mobilité

Tâche 4.1 : Suivre et évaluer les contrats opérationnels de mobilité
Tâche 4.2 : Accompagner les projets d'aménagement
Tâche 4.3 : Mettre en réseau les acteurs de la mobilité sur le territoire
Tâche 4.4 : Préparer la génération suivante de contrats opérationnels de mobilité

Témoignage de la collectivité

Françoise Autric Canonge, chargée de mission « autorités organisatrices de la mobilité » auprès du DGA Transports, Mobilité et Grands Equipements, qui a encadré l'équipe INET au cours de ce projet.

L'équipe INET a mené une mission exploratoire en développant une démarche de projet, sur la constitution des contrats de mobilité de la future Loi d'orientation des mobilités. Le choix d'un des scénarii proposés pourra servir de fil conducteur à l'adaptation et à la mise en œuvre opérationnelle sur les territoires. L'équipe INET a su faire preuve d'une grande adaptabilité et motivation pour mener cette mission qui a abouti à une pré réflexion sur l'impact organisationnel au sein de la DGA de l'arrivée de cette loi.

Aller plus loin

Un nouveau concept apparaît dans le terreau de la « slowlife », il s'agit de la « démobilité » qui consiste à diminuer les mobilités subies en favorisant les mobilités choisies.

Des expérimentations sont déjà mises en œuvre sur le territoire national, notamment par SNCF autour du « décalage des horaires » face à la saturation des transports collectifs en heure de pointe, ou encore par la création de tiers-lieux entre le travail et le domicile sur des nœuds intermodaux. Au-delà du périmètre de la Région Sud, comment repenser nos politiques de mobilité à cette aune ?

Les chiffres

4 espaces SRADDET : le SRADDET a découpé le territoire en 4 espaces, qui présentent des unités spatiales pertinentes : alpin, azuréen, provençal et rhodanien. Il est vite apparu évident que les bassins de mobilité devraient s'inscrire dans le cadre de ces 4 espaces.

11 AOM (autorité organisatrice de la mobilité) sur 52 EPCI : l'enjeu est de taille lorsque l'on sait que la Région prendra en charge l'organisation des mobilités du quotidien sur le territoire des EPCI ne prenant pas la compétence au 1^{er} juillet 2021.

VALORISER LE TERRITOIRE

20

**DIAGNOSTIC,
PRÉCONISATIONS ET
AXES PRIORITAIRES
DU PROJET TERRITORIAL
DES SOLIDARITÉS**

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOIRE-ATLANTIQUE



LES AUTEURS



Constance LEVIVIER
constance.levivier@administrateur-inet.org



Chloé HARTMANN
chloe.hartmann@administrateur-inet.org



Christine BERNARDY-VERRET
christine.bernardyverret@administrateur-inet.org



Mélisande ADRIAN
melisande.adrian@conservateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Marion TANNIOU
Directrice de la
délégation d'Ancenis

CONTEXTE

La répartition des compétences issue des lois Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles (dite loi MAPTAM 2014) et Nouvelle Organisation Territoriale de la République (dite loi NOTRe 2015) a modifié le périmètre d’action des départements en les recentrant sur le champ des solidarités.

Dans ce contexte de nouvel équilibre territorial, le département de Loire-Atlantique s’est fixé pour ambition « d’œuvrer à une société solidaire, de contribuer à l’équilibre du territoire et de soutenir l’exercice effectif de la citoyenneté » (projet stratégique 2015-2021), et a initié dès 2016, la rénovation de l’action sociale de proximité (RASP) qui s’appuie sur :

- **L’accueil social universel (ASU) : premier niveau d’accueil et d’orientation pour les usagers indépendamment de l’interlocuteur du secteur social sollicité (CCAS, CAF, associations partenaires...) ;**
- **L’identification des Espaces Départementaux des Solidarités (EDS) comme équipements de proximité intégrés au tissu local ;**
- **L’élaboration d’un Projet Territorial des Solidarités (PTS) pour affirmer le rôle de coordinateur du département et fédérer les acteurs autour d’engagements partagés.**

PROBLÉMATIQUE

1^{ère} séquence : L’accueil social universel (ASU) : une action structurante dans une démarche plus globale visant également la construction d’un Projet Territorial des Solidarités (PTS)

A compter de septembre 2019, l’accueil social universel se déploie progressivement sur l’ensemble du territoire et conduit à :

- Adapter l’organisation de l’action sociale aux nouveaux enjeux ;
- Accompagner les professionnels dans l’évolution de leurs pratiques ;
- Mobiliser les réseaux et renforcer les partenariats.

Cette démarche constitue une des actions structurantes à déployer sur le territoire. Une autre de ces actions est la mise en place d’un Projet Territorial des Solidarités, document cadre construit avec l’ensemble des parties prenantes de l’action sociale autour d’axes prioritaires, dont la délégation d’Ancenis accompagnera la conception et la mise en œuvre. Propre à chaque territoire, ce document a vocation à être délibéré en commission permanente.

2^{ème} séquence : Analyse de l’offre et des besoins sociaux du territoire de la délégation et partage des résultats

La réalisation du diagnostic s’est appuyée sur :

- Une documentation préexistante : schémas, études et enquêtes, dont de nombreux diagnostics réalisés par la Communauté de communes du pays d’Ancenis et le Conseil de développement, ainsi que des données issues d’observatoires tels que l’observatoire des violences faites aux femmes, l’observatoire de Loire-Atlantique

- Différents échanges :

40 ENTRETIENS	4 ATELIERS THÉMATIQUES / 60 PARTICIPANTS	BENCHMARK	5 ATELIERS PARTICIPATIFS LORS DE LA RESTITUTION
<ul style="list-style-type: none">• Maire et adjoints aux affaires sociales• Responsables de CCAS• Cadres du département• Immersions EDS	<ul style="list-style-type: none">• Logement et hébergement• Violences faites aux femmes• Professionnels du travail social et médico-social• Personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none">• 5 départements présentant une structure démographique, une organisation territoriale ou des caractéristiques territoriales proches de celle du département de Loire-Atlantique	<ul style="list-style-type: none">• «Favoriser la lutte contre l'isolement»• «Insertion et emploi»• «Violences faites aux femmes et hébergement»• «Numérique et accès au droit»• «Quelle gouvernance pour le PTS ?»

DES CLÉS POUR AGIR

Ce travail de compilation et de synthèses, complété par les échanges avec des nombreux partenaires des politiques sociales (CCAS, travailleurs sociaux, CAF, SIAO, bailleurs sociaux, gendarmerie...) a permis de construire un espace de partage sur les besoins et l'offre du territoire d'Ancenis ainsi que sur les atouts et fragilités de ce territoire.

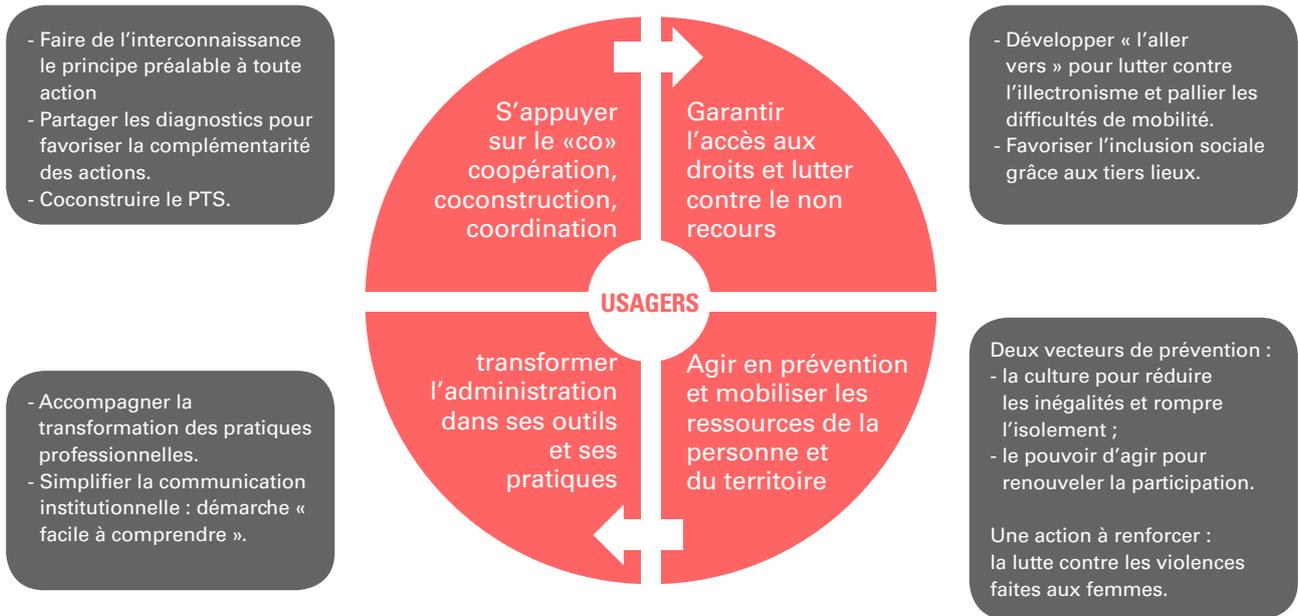
Les résultats du diagnostic débattus lors de la restitution, ont permis d'identifier des axes potentiels pour le Projet Territorial des Solidarités, et d'ébaucher quelques principes de gouvernance et d'animation.

Dans le cadre de cette étude, certains enjeux retracés ci-dessous, ont paru essentiels à l'équipe. Des enjeux structurants pour le Projet Territorial des Solidarités : préconisations :

La culture pour décroiser les politiques sociale

Identifiée comme levier de réduction des inégalités, de développement du pouvoir d'agir et d'insertion des personnes, la culture constitue un outil au service des politiques sociales, dont le potentiel paraît encore sous-exploité. A cette fin, le groupe projet a préconisé de :

- Renforcer les liens entre acteurs sociaux et culturels et permettre l'interconnaissance grâce à :
 - L'organisation de formations mixtes regroupant professionnels de la culture et travailleurs sociaux afin d'échanger sur les pratiques ;
 - L'intégration des acteurs culturels aux groupes de travail de l'Accueil Social Universel.
- Favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre en :
 - Pérennisant la programmation solidaire ;
 - Développant la participation de tous les publics.



La dynamique partenariale comme levier d'animation du Projet Territorial des Solidarités et principe de gouvernance

- Au terme de « chef de file », le département de Loire-Atlantique préfère celui de « coordinateur » qui traduit le refus de toute posture de supériorité ou de tutelle, vis-à-vis des partenaires de l'action sociale. C'est bien dans cet esprit que la délégation d'Ancenis aura à se positionner de manière équilibrée afin de respecter la place de chacun, en mobilisant différents leviers selon le sujet : incitation, participation ou coordination.

Le fonctionnement des groupes de travail sur le principe de la coanimation devrait permettre de concrétiser à chaque étape le caractère partenarial et transversal de la démarche.

La présence des personnes accompagnées au sein des groupes de travail pourrait permettre, selon l'équipe projet, de répondre à l'impératif de participation. Cet impératif a en effet vocation à structurer à terme chaque action du département de Loire-Atlantique.

- Concernant la gouvernance et en raison de ce principe partenarial fort, l'équipe projet a proposé d'intégrer les « grands comptes » au sein du comité de pilotage (CAF, Agence, Régionale de Santé, Sous-Préfet, Pôle Emploi...), mais également élus du territoire (représentés par la communauté de communes), bailleurs sociaux, représentants d'associations...

Les chiffres



VALORISER LE TERRITOIRE

21

**PRÉFIGURATION D'UN
NOUVEAU PROJET
SCIENTIFIQUE ET CULTUREL
POUR LE CHÂTEAU DU
HAUT-KOENIGSBOURG**

DÉPARTEMENT DU BAS-RHIN



LES AUTEURS



Anaïs AGUILELLA

anaïs.aguililla@conservateur-inet.org



François GERONIMI

francois.geronimi@administrateur-inet.org



Marie LABURTHE

marie.laburthe@administrateur-inet.org



Florian MARCZAK

florianmartin.marczak@ingenieurchef-inet.org



Sara MOKRANI

sara.mokrani@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Olivier MEROT

Directeur de la mission
culture et tourisme

CONTEXTE

Le Haut-Koenigsbourg accueille plus d'un demi-million de visiteurs par an, dont près de la moitié de touristes étrangers, et figure en haut du classement des châteaux les plus visités de France. A ce titre, il constitue un marqueur fort du tourisme en Alsace. Facteur de rayonnement, le Haut-Koenigsbourg peut devenir un des symboles de la future Collectivité Européenne d'Alsace.

PROBLÉMATIQUE

Pour répondre aux ambitions culturelles du département, ce dernier a souhaité que le château du Haut-Koenigsbourg se dote d'un projet scientifique et culturel (PSC). Le PSC est un document stratégique qui définit la conduite d'une politique. C'est aussi un document de cadrage, qui permet de maintenir le cap dans un quotidien exigeant. C'est un instrument de dialogue et de négociation avec les partenaires. C'est enfin une référence partagée, un outil de pilotage, qui permet de fixer un horizon commun à l'équipe du château.

Les enjeux pour la réussite de la démarche visent tout particulièrement à :

1. Renforcer le sentiment d'appartenance du Haut-Koenigsbourg au département du Bas-Rhin. Depuis 2007 et le transfert du Haut-Koenigsbourg, la culture « Etat » reste très présente. Il s'agit de dépasser cette culture pour faire du château un véritable relai des politiques départementales sur le territoire ;

2. Permettre l'appropriation de la démarche du PSC par les équipes du Haut-Koenigsbourg.

Cet enjeu est d'autant plus fort que la démarche a été engagée à plusieurs reprises. Des raisons contextuelles n'ont néanmoins jamais permis son aboutissement ;

3. Positionner le Haut-Koenigsbourg dans une réflexion plus large en lien avec la création de la Collectivité européenne d'Alsace (CEA).

Le législateur a doté la CEA de compétences particulières notamment en matière de tourisme et de politiques transfrontalières. Dans ce contexte de rapprochement des Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, les réflexions sur le PSC du Haut-Koenigsbourg devraient contribuer, d'une part, à donner corps aux nouvelles compétences de la CEA et, d'autre part, affirmer l'ancrage rhénan ainsi que la dimension européenne de la nouvelle collectivité.

DES CLÉS POUR AGIR

La démarche de travail s'est appuyée sur quatre phases (cf. Figure 1) :

- Une immersion de plusieurs jours auprès de l'équipe du Haut-Koenigsbourg pour comprendre le fonctionnement interne du château, les métiers, les attentes des agents ;
- Des ateliers participatifs sur trois thèmes susceptibles de préfigurer le PSC :
 - Développer l'expertise culturelle et scientifique au château ;
 - Renouveler l'expérience des visiteurs ;
 - Renforcer la place du Haut-Koenigsbourg dans la filière castrale.

Chaque thème a fait l'objet d'une démarche d'exploration autour d'une présentation succincte du cadrage politique et d'une matrice SWOT sur laquelle les participants aux ateliers étaient amenés à s'exprimer (cf. Figure 2). La composition des participants devait représenter la diversité des missions exercées au Haut-Koenigsbourg.

En dehors des ateliers, plusieurs modalités de participation ont été proposées aux agents pour garantir le recueil de leur expression (exposition des supports des ateliers, boîte à idée, permanence de l'équipe INET au château) ;

- Un **accompagnement managérial des cadres intermédiaires** pour leur permettre de s'approprier la conduite du projet de PSC. Cette démarche a été conduite dans le cadre de trois réunions d'encadrement, qui ont permis de présenter des outils, organisationnels et de conduite de projet.
- Un **benchmark des pratiques dans d'autres établissements culturels** pour alimenter les réflexions sur le contenu du futur PSC du Haut-Koenigsbourg et la manière de l'élaborer. Une attention particulière a été portée aux autres établissements culturels du Département du Bas-Rhin.

Figure 1 : illustration de la démarche de travail déployée au Haut-Koenigsbourg dans le cadre du projet collectif

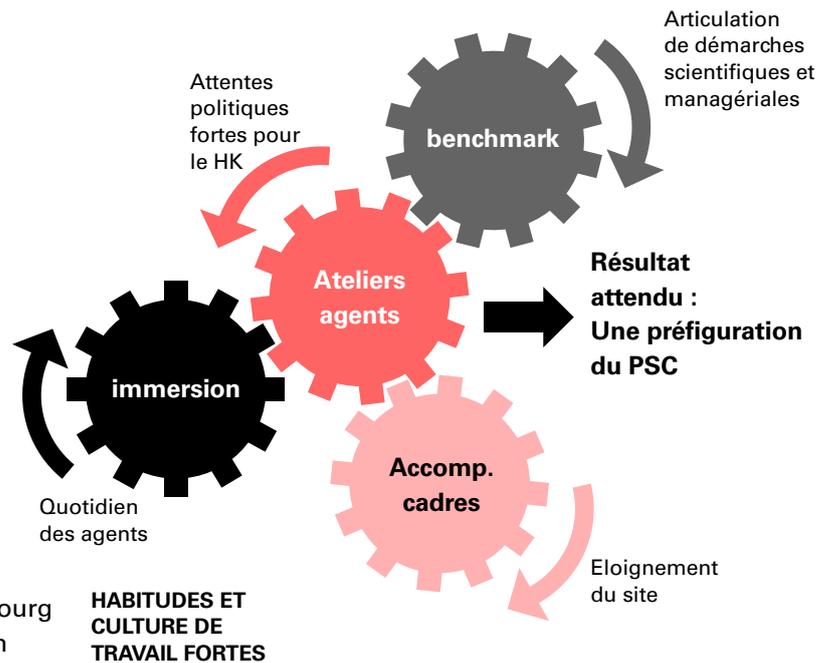


Figure 2 : exemple de panneau support des ateliers

Le stage a permis de mettre en lumière plusieurs prérequis nécessaires à l'élaboration d'un PSC :

- Un échange permanent entre la vision à long terme et les enjeux du quotidien.
- L'identification d'un chef de projet garant du cap.
- Organiser et cadrer la participation des agents pour sécuriser la conduite du changement

Témoignage de la collectivité

Olivier Mérot (directeur de la Mission Culture et Tourisme) et Bruno Caro (directeur du Haut-Koenigsbourg)

« Le Département du Bas-Rhin a refondé sa politique culturelle en 2018. Celle-ci se décline aux sein de ses établissements en Projets Scientifiques et Culturels (PSC). A la fois cadre de l'orientation stratégique, socle de valeurs et de conceptions partagées, un PSC est plus qu'un document c'est avant tout une démarche. Celle-ci est volontairement fédératrice et participative. Pour le château du Haut-Koenigsbourg, dont les enjeux de développement sont multiples : scientifiques, culturels, techniques, administratifs, travailler au lancement de ce projet avec une équipe interfilière en projet collectif de l'INET est une opportunité.

Le croisement des expériences et des expertises sur une phase d'appropriation de la démarche avec les équipes a été fructueuse. Le partage des valeurs de service public dans une démarche également managériale indispensable. De cette alchimie sont nées des idées et des outils de travail en commun. Leur collaboration avec le collectif de direction a été approfondie pour conforter les cadres dans leur posture d'animateur de la démarche. Leur travail de parangonnage et de prospective va nourrir les réflexions des équipes, qui à n'en pas douter, sauront capitaliser sur ces résultats pour élaborer et mettre en œuvre un nouveau PSC. »

Les chiffres

550 000

la fréquentation moyenne annuelle du Haut-Koenigsbourg en nombre de visiteurs. Le Haut-Koenigsbourg figure dans le « top 5 » des châteaux français les plus visités. Il est le deuxième site le plus visité en Alsace.

2021

1^{er} janvier 2021 : création de la Collectivité européenne d'Alsace, coordinatrice de la politique du tourisme et chef de file de l'action commune des collectivités territoriales en matière de coopération transfrontalière.

Aller plus loin

[Rapport au Premier Ministre - mission Alsace Grand Est](#)

[Stratégie touristique Alsace 2017-2021](#)

[Schéma départemental d'orientation pour la culture et le patrimoine 2018-2021](#)



VALORISER LE TERRITOIRE

22

PRÉFIGURATION
D'UN SERVICE PUBLIC
DE LA DONNÉE

VILLE ET MÉTROPOLE DE BREST



LES AUTEURS



Sophie AUVRAY

sophie.auvray@ingenieurchef-inet.org



Yosr KBAIRI

yosr.kbairi@ingenieurchef-inet.org



Marion LAGUERRE

marion.laguerre@conservateur-inet.org



Luce Perez-TEJEDOR

luce.pereztejedor@conservateur-inet.org

TUTEURS AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Maïl LE BERRE

Chargée de mission à la
direction générale des services

Arnaud WILLAIME

Délégué à la transition numérique

CONTEXTE

La révolution de la donnée qui est à l'œuvre dans les collectivités territoriales se caractérise par la production et le stockage de volumes inédits de données, par l'apparition de l'intelligence artificielle pour les exploiter. Cela catalyse l'émergence de nouveaux services et bouleversent les systèmes décisionnels.

Dans ce contexte, plusieurs enjeux émergent. Sur le plan démocratique, se pose la question de la confiance des citoyens. Les données n'étant pas réduites à l'usage, leur utilisation est potentiellement infinie et les applications futures imprévisibles.

Paradoxalement, pour répondre à une exigence démocratique de transparence de la vie publique locale, la collecte de données devient systémique au risque de renforcer un climat anxiogène de surveillance généralisée.

Se pose aussi la question relative au rôle du politique face à une vision technocentrée de la smart city : "centralisée, pilotée depuis un unique tableau de bord, avec l'algorithme comme grand ordonnateur"^[1].

Sur le plan économique, la donnée est considérée comme clé de voûte de la croissance et de l'innovation. Les acteurs publics s'interrogent légitimement sur les gisements de valeur au sein de leur "capital de données" et l'intérêt de libérer tout ou partie de ce capital.

Enfin, sur le plan sociétal, la valeur informative de la donnée en fait une source de connaissance et en ce sens une véritable "ressource" pour le territoire. Toutefois, la donnée ne peut être considérée comme objet idéal dans la mesure où elle peut parfois se révéler réductrice des réalités humaines et sociales.

Portant ainsi le germe d'une réduction du réel, la donnée ne peut être considérée comme une solution "miraculeuse" aux fractures multidimensionnelles que connaissent les territoires.

La plateforme d'une ville », CNIL, 2017

PROBLÉMATIQUE

La mission était d'accompagner la Ville et Métropole de Brest dans la préfiguration d'un "Service public de la donnée" en intégrant pleinement l'accompagnement au changement dans la réflexion.

En parallèle d'une démarche d'acculturation aux enjeux de la donnée, entamée par la collectivité, un diagnostic a été réalisé auprès des directions de la Métropole de Brest et des opérateurs partenaires (SEM/SPL).

Puis, une démarche de co-construction du pronostic a permis d'identifier des scénarii d'anticipation et d'actions. Enfin, un descriptif des "fonctions cibles" d'un service public local de la donnée, associé à un kit d'incubation, ont été conçus pour phaser, à l'échelle d'un mandat, les trajectoires, leviers et éléments d'accélération de la politique publique émergente autour de la donnée.

DES CLÉS POUR AGIR

Ayant facilité l'identification subjective des données détenues par les acteurs interrogés, le diagnostic a permis de caractériser leur perception du terme "donnée". Qu'elles soient personnelles, sensibles ou critiques, certaines données revêtent des enjeux cruciaux pour les territoires d'aujourd'hui et de demain, au-delà même du respect des réglementations en vigueur, telles que la loi pour une République numérique (2016), ou le Règlement Général sur la Protection des Données (2018).

Une analyse multidimensionnelle des niveaux de maturité (aujourd'hui) et d'ambition (demain) des acteurs, a fait émerger trois groupes d'acteurs. De par leurs missions et leur expertise métier (par exemple, DSIT, SIG, Agence d'urbanisme, etc.), un groupe de leaders mature et ambitieux constitue le premier socle du futur service. La position médiane du deuxième groupe révèle une conscience forte des enjeux de la donnée avec toutefois une maturité des services moindre. Les directions et opérateurs peu impliqués sur le sujet s'alignent sur la nécessité d'élaborer une stratégie commune autour de la donnée avant de se lancer personnellement sur ce chantier. Si les écarts de maturité et d'ambition paraissent importants dans un premier temps, il n'en reste pas moins qu'une association de l'ensemble des acteurs, dès le début, est essentielle pour lutter contre la déqualification de la donnée en tant que bien commun et pour apporter une réponse pertinente aux enjeux qu'elle pose.

Les entretiens réalisés ont également permis l'identification des besoins, ainsi que des leviers sur lesquels un service public local de la donnée pourrait s'appuyer. Si les directions ont majoritairement exprimé des besoins en matière de compétences et d'ingénierie de projet, les opérateurs ont insisté sur leurs besoins en moyens et infrastructures.

Pour penser un service public local de la donnée émergent, des fonctions associées ont été

conçues de manière systémique. Une fonction centrale structure le "service public local de la donnée" et assure l'identification de cette dernière comme axe fédérateur de la politique du territoire. Concrètement, elle s'organise autour de trois volets: (i) le volet stratégique, qui positionne la donnée dans les projets de territoire et d'administration; (ii) le volet métiers, qui assure la déclinaison des éléments stratégiques dans les projets de services et (iii) le volet technique, qui décline les besoins fonctionnels des métiers en solutions techniques et technologiques.

Les fonctions "éthique" et "juridique" constituent le socle du système. La fonction "éthique" vise notamment à équiper le "service public local de la donnée" d'un organe indépendant en matière de conseil éthique et déontologique ainsi que de défense des droits des usagers. La conduite du changement intrinsèque à l'émergence d'un service public local de la donnée implique la structuration de fonctions ressources que constituent les fonctions "conseil en organisation", "financière" et "management de la connaissance et des compétences". Les fonctions "médiation", "communication" et "coopération et partenariats" constituent les fonctions en lien avec l'écosystème.

La fonction "médiation" vise à forger culture et valeurs citoyennes en lien avec la donnée, le consentement éclairé et l'émergence de nouveaux usages, assurant dès lors l'incarnation symbolique du service public local de la donnée. La fonction "coopération et partenariats" porte l'ambition de positionner le service au cœur d'un écosystème de partenaires, animé par un objectif commun, celui de (re)territorialiser la donnée dans ses différents enjeux. Enfin, pour mieux anticiper l'avenir, les fonctions "innovation" et "prospective" visent le renouvellement de l'action publique, favorisant conception et incubation de services publics décryptant nouveaux enjeux, usages, futures chaînes de valeur et modèles à fort potentiel en vue de nourrir le positionnement stratégique du service public local de la donnée.

Pour lancer ce chantier ambitieux, un calendrier a été proposé pour incuber un service public local de la donnée, et ce à l'échelle d'un mandat municipal. Chacune des fonctions cibles a ainsi été détaillée par un chronogramme divisé en quatre périodes : (i) incubation pré-électorale; (ii) incubation post-électorale; (iii) phase

d'émergence; et (iv) phase de maturation du service public local de la donnée. Enfin, du fait des profonds changements qu'il implique, la réussite d'un projet d'anticipation et d'avenir que constitue la structuration d'un "service public local de la donnée" tient grandement à son portage administratif et politique. Assurer pertinence et continuité d'un tel service sur le long terme repose sur la capacité à rassembler des acteurs hétérogènes, pourtant concernés par les enjeux stratégiques que posent la donnée, notamment en matière de souveraineté, réglementation et innovation. Il s'agira ainsi de s'attacher à formuler collectivement le fondement d'une telle démarche (le "pourquoi") avant de s'engager dans la conception et mise en oeuvre des modalités d'organisation d'un service public local de la donnée (le "comment").

Les chiffres

80%

des opérateurs rencontrés

50%

des directions de la Ville et Métropole de Brest

45 H

d'entretiens

4

types de données ont été spontanément identifiés par les acteurs :
- données métiers
- données géographiques
- données financières
- données commande publique

3/4

des acteurs rencontrés détiennent des données personnelles, seulement 3 acteurs manipulent des données sensibles au sens de l'INSEE.

45%

des acteurs rencontrés sont à la fois matures et ambitieux

+60%

des acteurs ayant été mobilisé durant le diagnostic ont participé à l'atelier de co-construction autour des enjeux de la donnée

6

experts interrogés pour enrichir le cadrage du service public local de la donnée : Métropole Renne, Région Bretagne, Etalab, la CNIL, Civiteo; W?

PROMO- TION GEORGES SAND

ABRIC Sarah
ASTIER Gaël
BAHUAUD Julien
BARBOT Clotilde
BERGER Thibault
BERNARDY-VERRET Christine
BLONDEAU Julien
BOURGOUIN Gaëlle
CHOLLEY Jérémie
CROUZET Kevin
DIETLIN Amélie
FLAVIGNY Gaétan
GARRIGUES Xavier
GERONIMI François
GORGE Guillaume
HANNEDOUCHE Adeline
HARTMANN Chloé
JACQUEMIN Morgan
JAULMES Samuel
KRIEF Steve
LABURTHE Marie
LAGIER Friedelinde
LAMOINE Erwan
LAPRAY Marylou
LE BRAS Camille
LEGOND Agathe
LEIBAR Xavier
LEVIVIER Constance
LHOMMÉ Matthieu
MÉTALIS Louis
MOKRANI Sara
OUARDISamira
PALOTY Jérémy
PARRAVANO Dorine
PEYRATOUT Fanette
RICHARD Sylvie
RODEKUHR Ariane
RODRIGUEZ Cécile
ROUX Jean-Victor
ROYER Cyril
TOURÉ Mathilde
VAN DER MEE Camille
VOISIN Elisabeth

PROMO- TION ALAN TURING

ADRIAN Mélisande

AGUILELLA Anaïs

BAUDIN Antoine

CARBAIN Aénor Paul

CURCHOD Hélène

DAVID Julie

HUSSON Matthieu

JODET Franck

LABORDE Anaïs

LAGUERRE Marion

LE BOHEC Eleonora

PEREZ-TEJEDOR Luce

SCHNEBELEN Agathe

STEIN Eva

TOUCHARD Laetitia

TRIBHOU Pierre

**PROMO-
TION
WANGARI
MUTA
MAATHAI**

AMOUREUX Manfred

AUVRAY Sophie

BERTRAND Olivier

BOUCHAIN Hervé

BOUCHAIN Nathalie

DAOUD Radia

DAUTREY Loïc

DEFFONTAINES Quentin

FELIX Pamela

FERDINAND Amandine

FRANCOIS Nathalie

GAILHAC-VOLFINGER Céline

JOSEPH Christiane

JUNKER Pierre

KBAIRI Yosr

KORUTOS William

LANQUETIN Eric

LEGRAND Jérôme

MANIN Olivier

MARCZAK Florian-Martin

MICHARD Diane

MICHE Amanda

NEURY Valentin

PICARD Delphine

ROULAND Géraldine

RUIN Emilie

STOTZENBACH Gaëlle

VERNIERE Benoit

VIDAL Simon

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

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.

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} janvier année N - 30 juin année N+1)	18 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} janvier année N - 30 juin année N+1)	12 MOIS DE SCOLARITÉ (1 ^{er} mars année N - 28 février année N+1)
Stage d'observation → 4 semaines (février - mars N)	Stage d'observation → 3 semaines (février - mars N)	Stage d'observation → 4 semaines (avril N)
Stage thématique → 7 semaines (avril - juin N)	Stage thématique → 7 semaines (avril - juin N)	
Projets collectifs - 10 semaines (fin août - fin octobre)	Projets collectifs - 10 semaines (fin août - fin octobre)	Projets collectifs - 10 semaines (fin août - fin octobre)
Stage d'ouverture → 4 semaines (janvier N+1)	Stage d'ouverture → 4 semaines (janvier N+1)	Stage de perfectionnement → 4 semaines (janvier - février N+1)
Stage de professionnalisation → 13 semaines (mars - juin N+1)	Stage de professionnalisation → 14 semaines (mars - juin N+1)	

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