

**Synthèse des débats et ateliers  
des RTAG 5<sup>ème</sup> édition**

**Martinique – 08 et 09 novembre 2016**



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT



- 1- Quel est le contexte aujourd'hui ?**
- 2- Ce qui vient à l'agenda territorial...**
- 3 - De nouveaux outils à mobiliser...**
- 4- Quel impact pour le cadre territorial ?**
- 5 - Comment continuer avec le CNFPT ?**



# 1

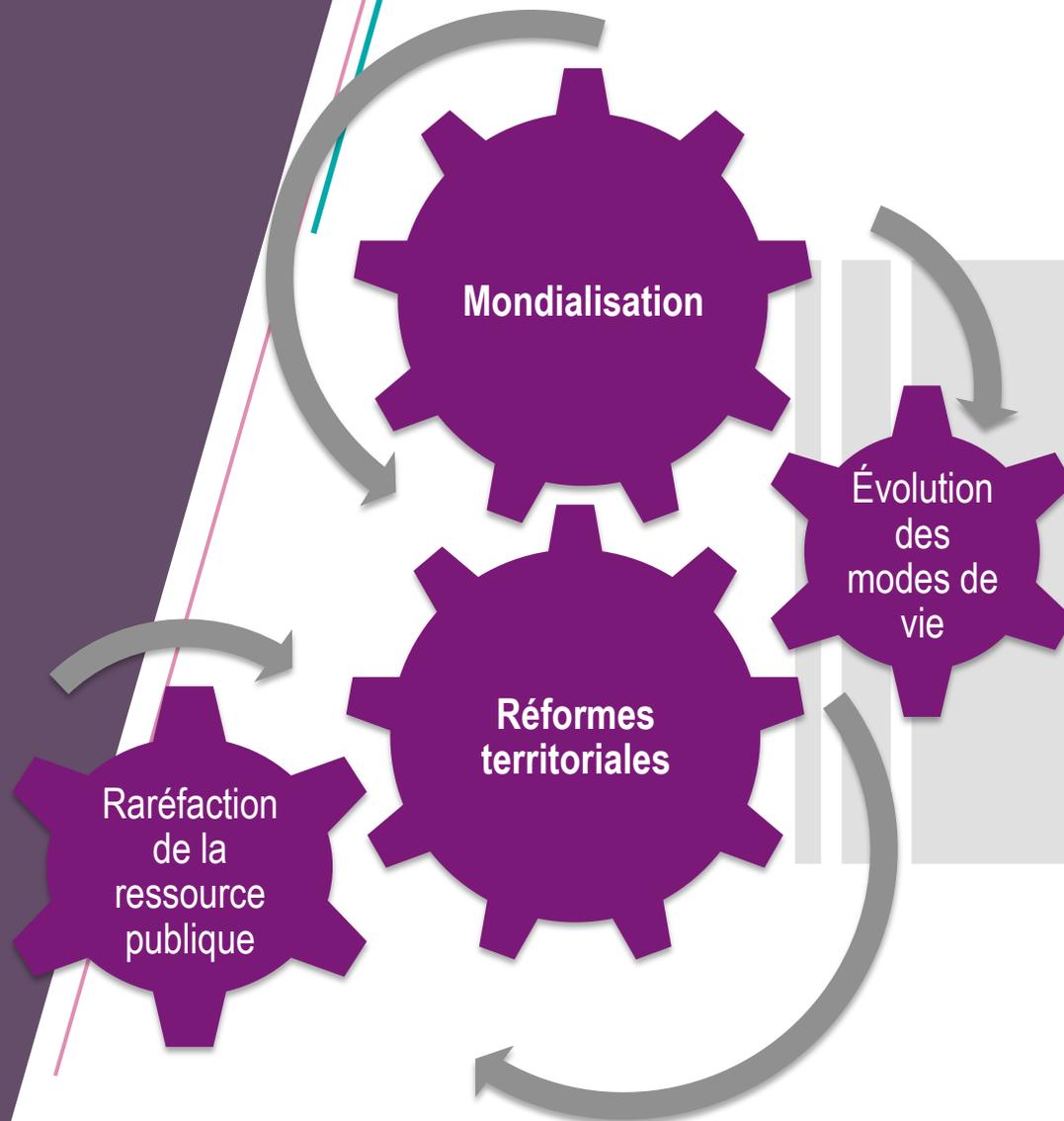
## Quel est le contexte des collectivités territoriales aujourd'hui ?

- Les **ruptures fortes** dans l'environnement
- L'impact des réformes et de l'évolution des **modes de vie** sur le fonctionnement des territoires
- La nouvelle « **donne territoriale** »

architecture  
déconstruction  
ambition  
politiques  
paradoxes design  
rouge  
rêve ligne écoute  
possible  
publiques  
champs  
coproduction  
dichotomie



## 4 ruptures majeures dans l'environnement des collectivités

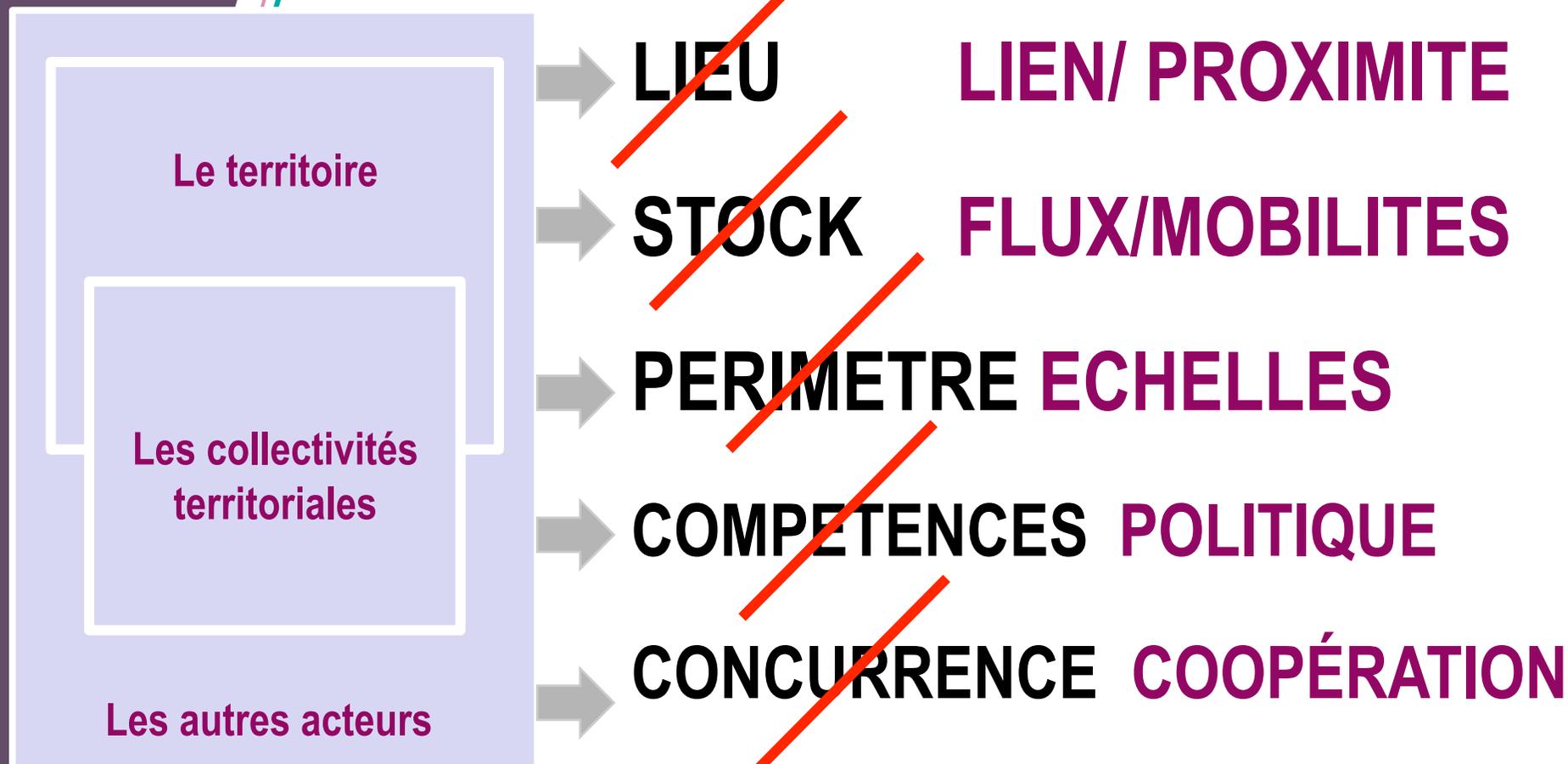


**Interdépendance  
des territoires et  
évolution des  
modes de vie :  
une nouvelle donne  
territoriale...**



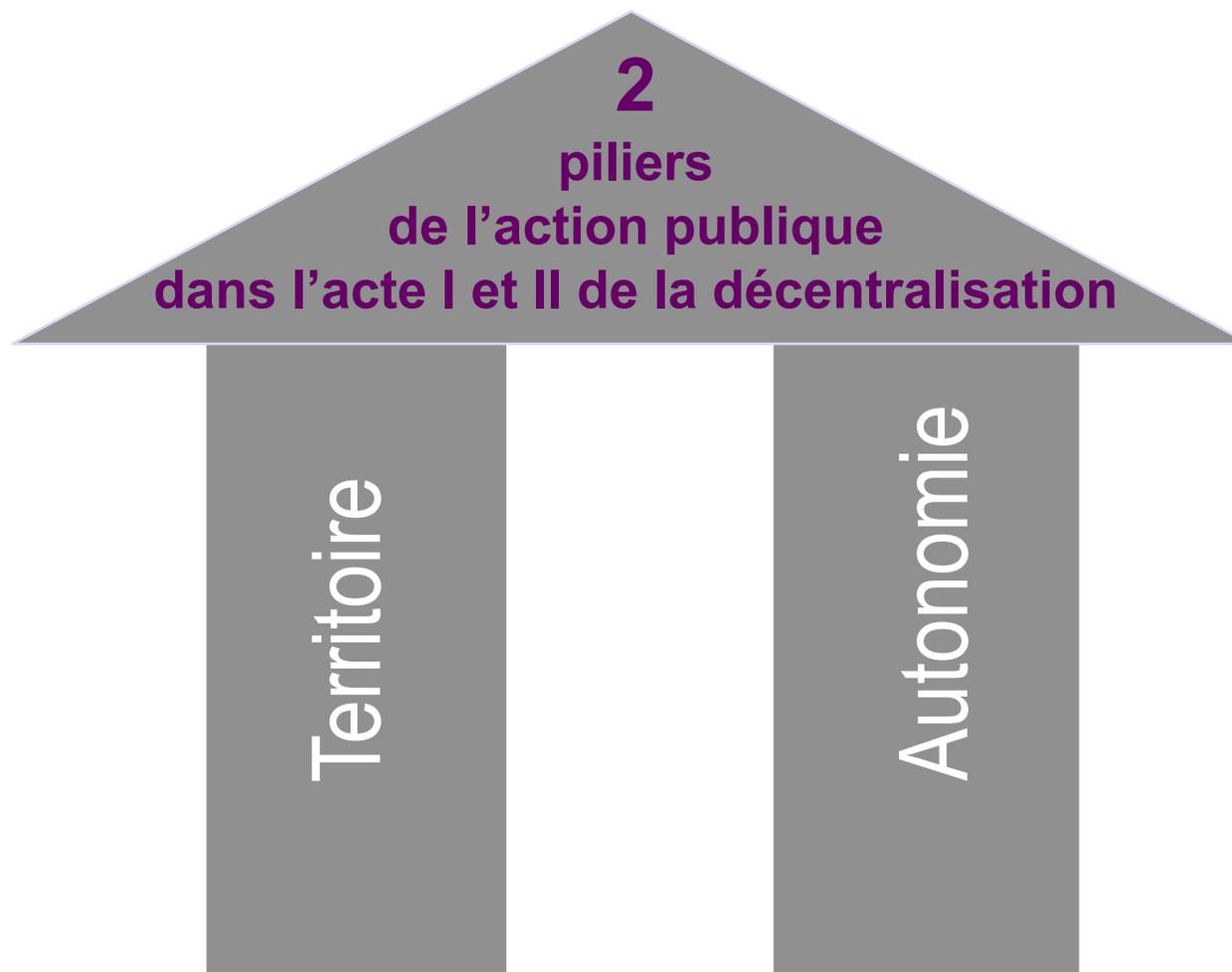
Quelles conséquences...

Les logiques clés de la conception initiale...





La conception initiale du territoire





## Quelles conséquences...

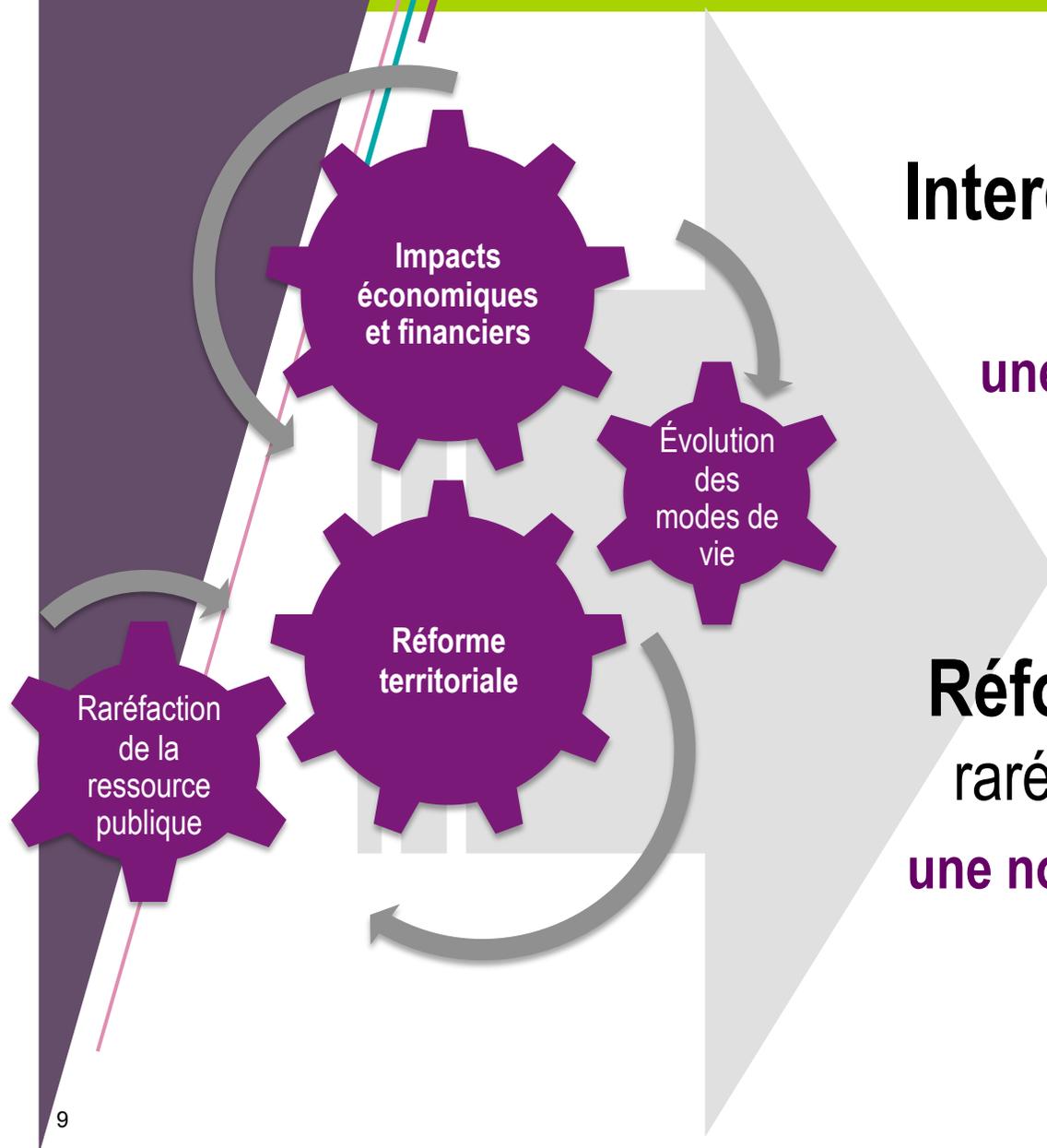
Les deux grands «principes fondateurs» de la décentralisation sont fortement remis en cause :

- **Le territoire**: un système autocentré et une échelle territoriale unique à laquelle l'ensemble des enjeux peuvent être abordés...
- **L'autonomie** : chaque collectivité produit de la politique publique sans se soucier de ce que font les autres collectivités

2  
piliers  
de l'action publique  
dans l'acte I et II de la décentralisation

Territoire

Autonomie



**Interdépendances** et évolution  
des modes de vie :

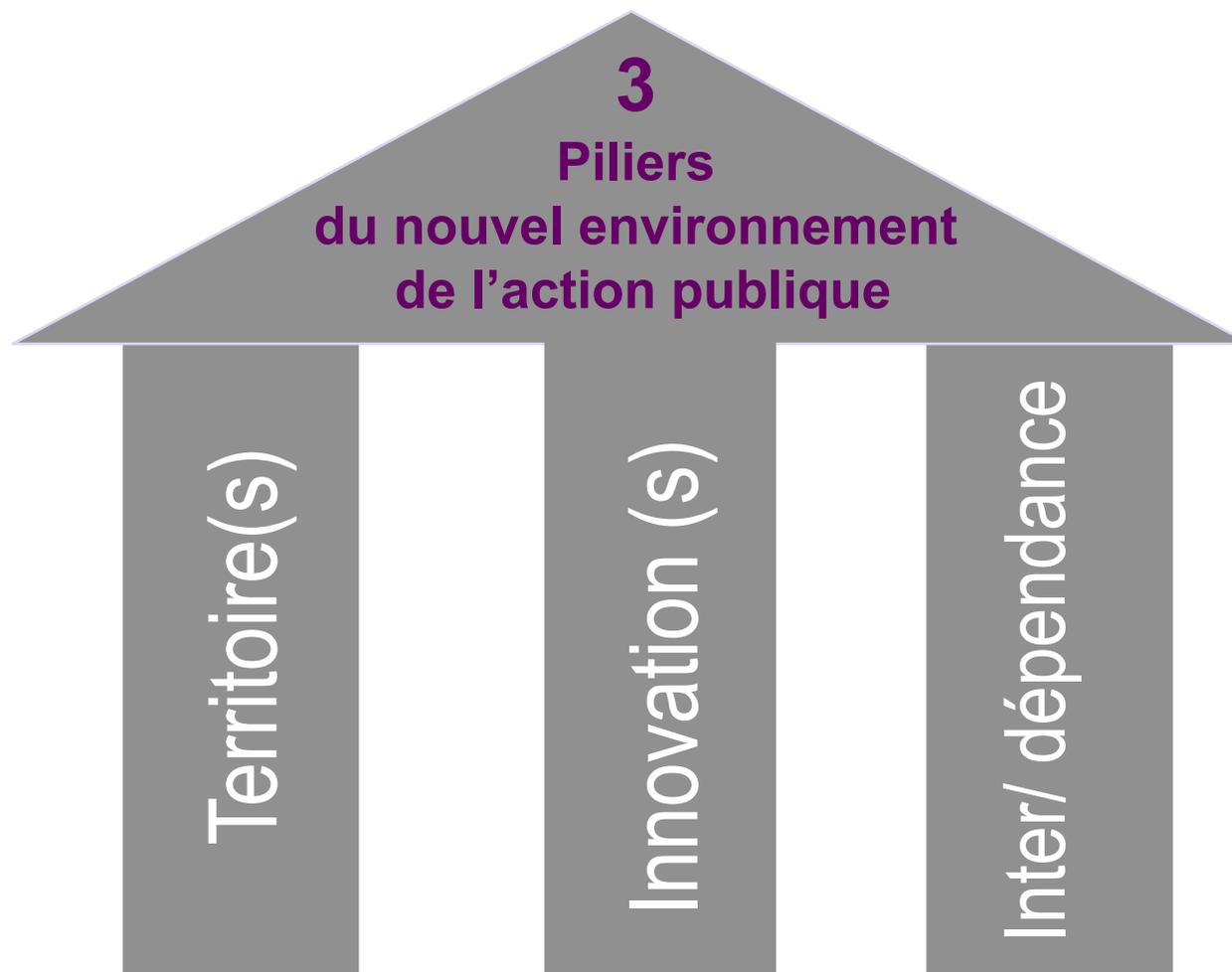
**une nouvelle donne territoriale**

+

**Réforme (s)** territoriale (s) et  
raréfaction de la ressource :  
**une nouvelle donne institutionnelle**



## La conception nouvelle du territoire





# 2

## Ce qui vient à l'agenda territorial...

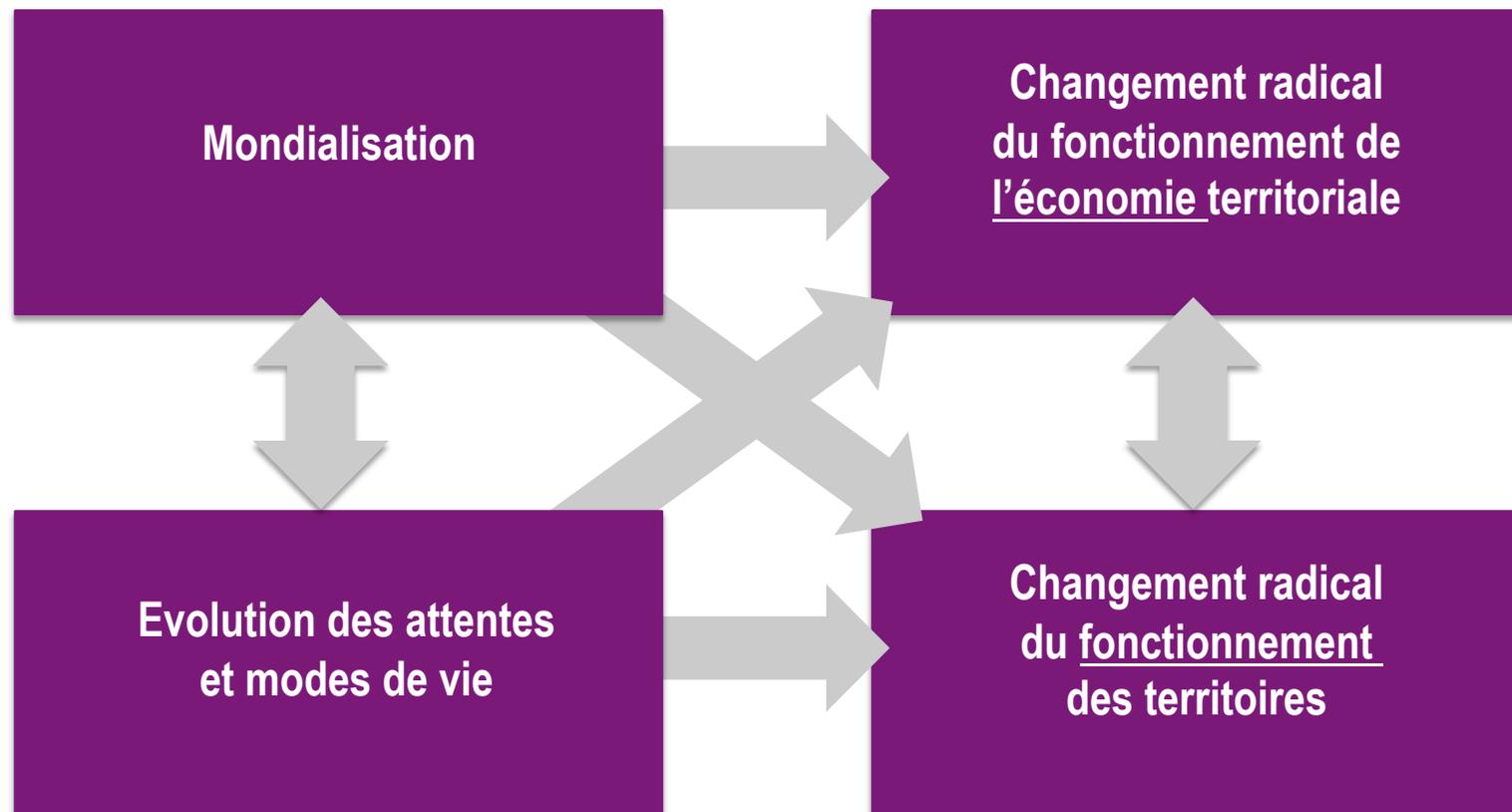
- Vers un nouveau **modèle** de l'action publique territoriale
- Mettre en **dialogue** les territoires, produire des politiques publiques en réseau, organiser des réciprocitys territoriales
- La fin des **recompositions** territoriales

conception  
esthétique  
vision  
faire  
capacité  
innovation  
desir  
Constellation  
contribution  
troispartager  
vertueux design  
manager experts  
ménagement  
solidarités  
complexité



## Vers un nouveau modèle de l'action publique territoriale

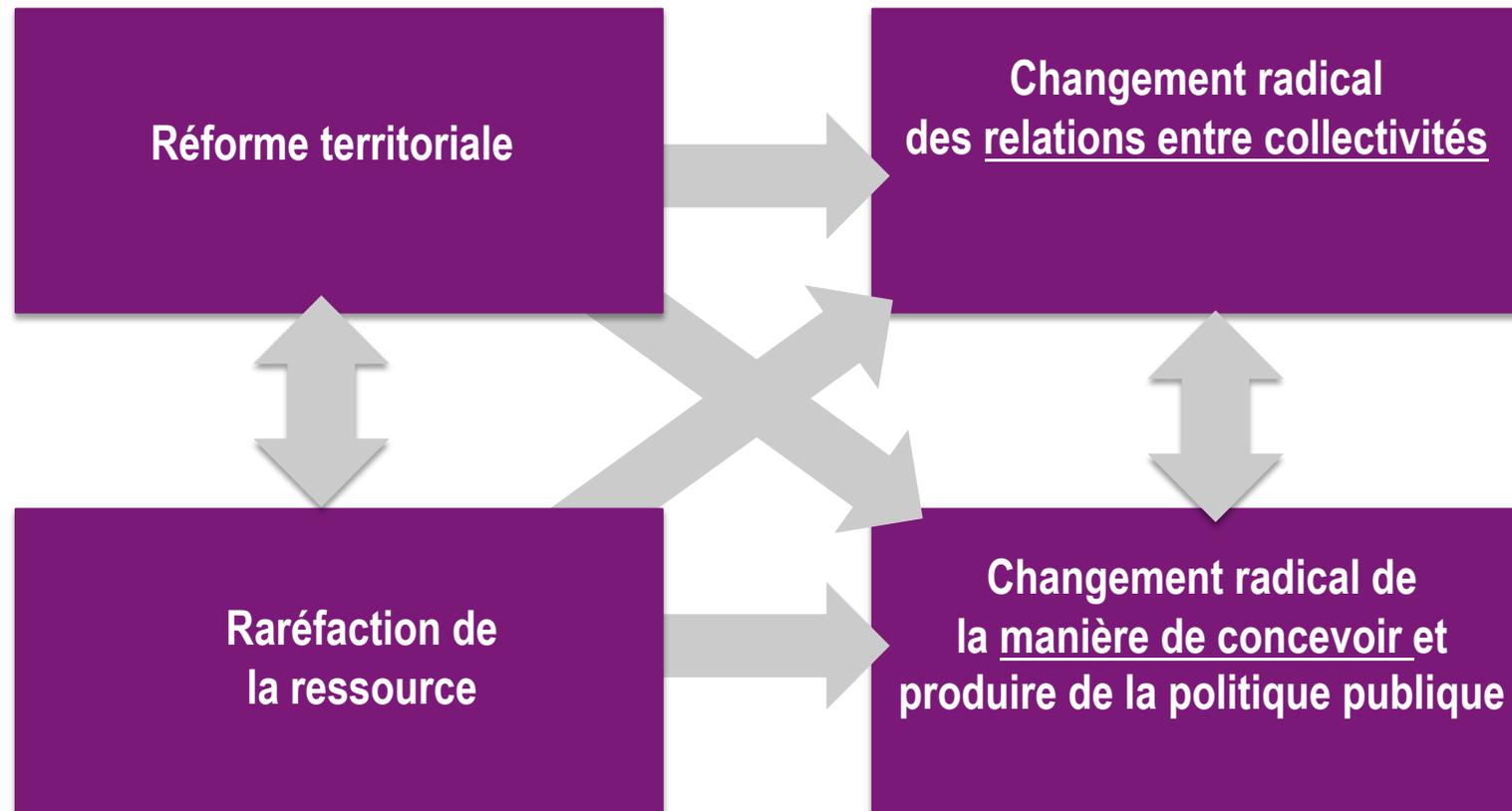
### Mondialisation et évolution des modes de vie : une nouvelle donne territoriale





## Vers un nouveau modèle de l'action publique territoriale

Réforme territoriale et raréfaction de la ressource : **une nouvelle donne institutionnelle**





## Vers un nouveau modèle de l'action publique territoriale

**Mondialisation**

**Evolution des attentes  
et modes de vie**

**Réformes territoriales**

**Raréfaction de  
la ressource**

**Réarticuler les politiques  
publiques et les échelles de  
lieux et de temps**

**Co-produire les politiques publiques**

**Mutualiser les ressources, les  
moyens et les compétences**

**Mettre en dialogue les territoires, produire des politiques  
publiques en réseau, organiser des  
« réciprocity territoriales »**



Ce qui vient à  
l'agenda territorial ...

Les « **recompositions territoriales** »

La co-conception / co-production/ des  
politiques publiques

L'exploration de **nouveaux modes de  
faire**...innovants, ouverts, partagés

Une autre vision des **rappports** entre  
élus/ cadres, cadres/ agents, agents/  
habitants, agents/ usagers : expertise  
d'usage, de vision, de mise en œuvre



# 3

## De nouveaux outils à mobiliser

- L'analyse du **fonctionnement** des territoires par les nouveaux de modes de vie
- **Inter/ territorialiser** les projets de territoire
- **Piloter** la réallocation stratégique des ressources
- Piloter le **redéploiement** des services publics par la satisfaction et l'expertise d'usage

calendrier  
copilote  
think-tank  
réseaux-professionnels  
scénarios  
périmètre multiformes  
vision légitimité  
cultures territoire  
compétition  
interacteurs  
partenaires  
ressource



## Les nouvelles générations de projet

« L'élaboration d'un **Projet de Territoire** n'est pas une démarche technique : c'est un **cheminement stratégique et politique, pluridisciplinaire, approche contributive, esthétique** »

Vision

Enjeux

Politiques

Echelles

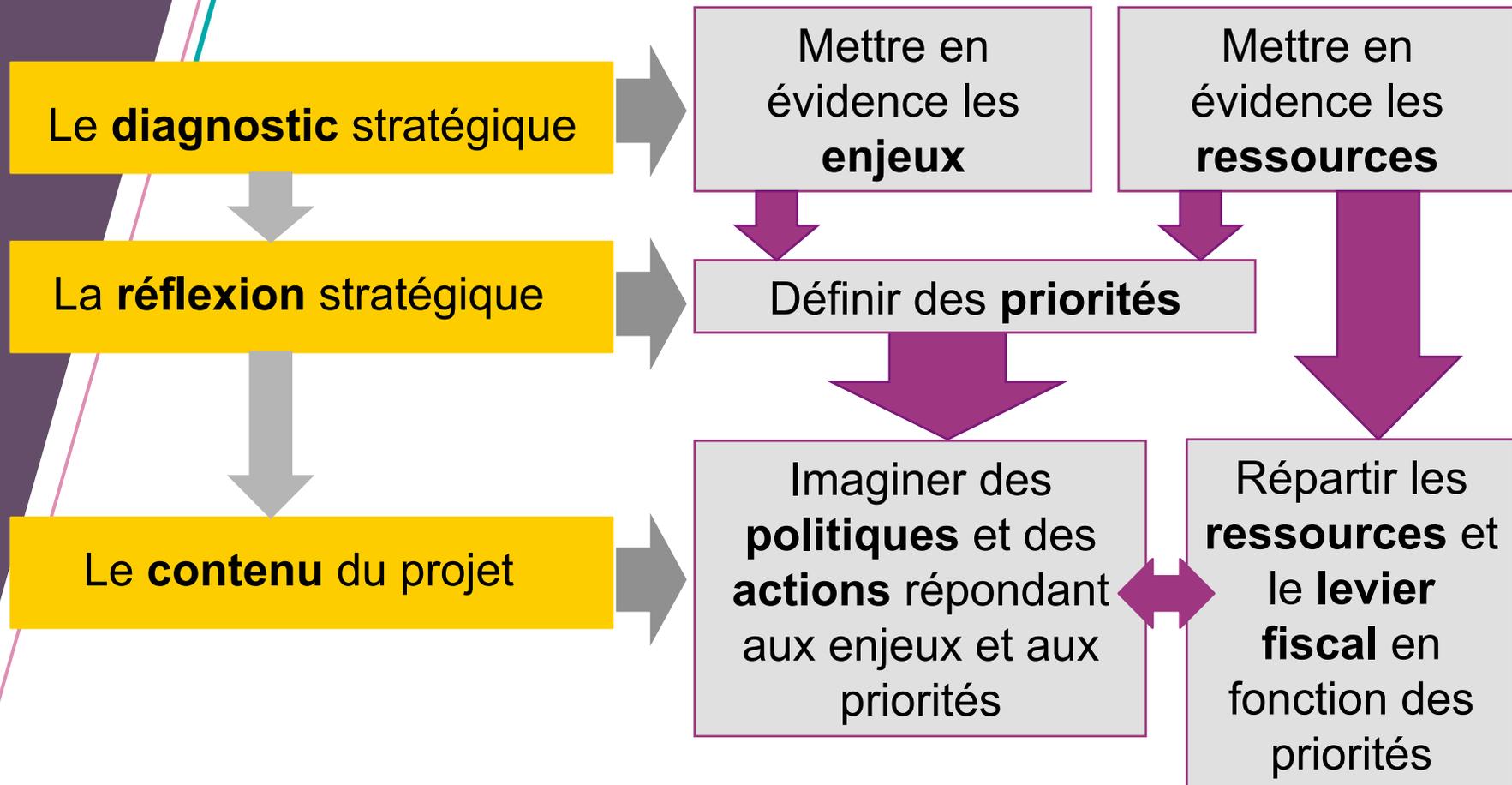
Ressources

Article le « Co » et le « Re » et du « **bricolage, artisanat** »  
**stratégique et managérial**



## Les nouvelles générations de projet

Identifier en amont et partager les leviers / marges de manœuvre





## Développer la mesure et l'évaluation de l'action publique

Projet de Territoire



Déclinaison stratégique  
du Projet de Territoire



Définition des  
indicateurs de  
performance



	Axes	Politiques	Actions
Objectifs			
indicateurs			
Allocations			
Délais			



## Réviser / réajuster la notion d'impact de la conception de l'action

**L'ampleur de la raréfaction de la ressource nécessite de réfléchir sur le périmètre même du service public**

**Comment adapter le fonctionnement des services publics à l'évolution des besoins et des modes de vie ?**

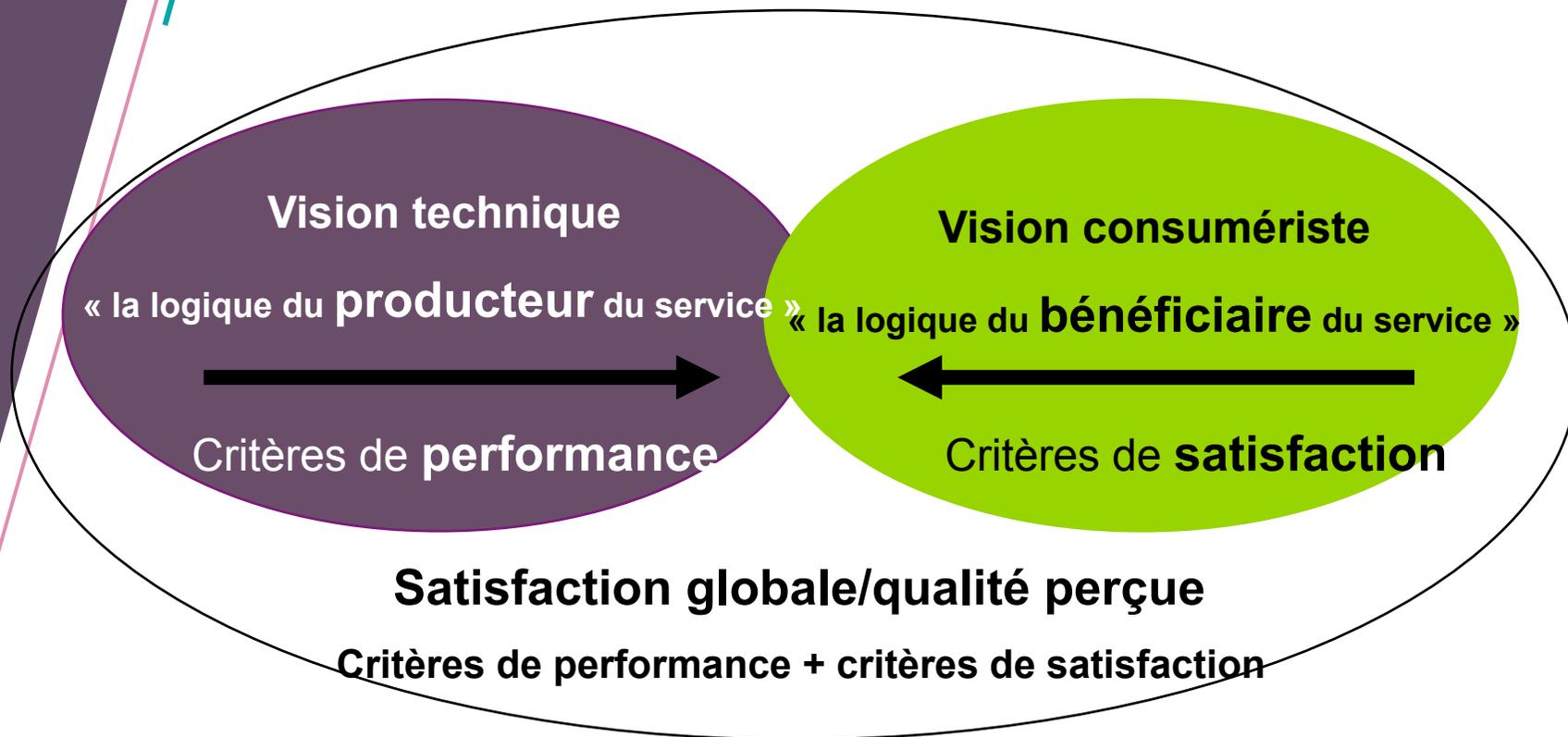
**Comment éviter la « sur-qualité » ?**

**Comment piloter la ré-organisation et le redéploiement des moyens sans altérer la satisfaction des usagers ?**

**Mise en œuvre de **baromètres de satisfaction****



Articuler expertises d'usages, de vision et de mise en œuvre





## Piloter la réallocation stratégique des ressources

### AJUSTER SON BUDGET À LA CONTRAINTE FINANCIÈRE

**Solution 1 : Réduction indifférenciée des politiques publiques**

Faire contribuer toutes les politiques publiques à l'effort général de réduction de la dépense sans distinction

Par réductions successives on peut rapidement se retrouver dans une situation où l'allocation de ressources par politique se retrouve inférieure au minimum à mobiliser

**Solution 2 : Réduction stratégique des politiques publiques**

Faire porter l'effort de réduction de la dépense sur certaines politiques ciblées en fonction des priorités

Processus mêlant les données propres à chaque politique (coûts des politiques publiques, moyens affectés) et la vision globale des enjeux

**Nécessité de construire préalablement un référentiel stratégique et politique**



## Piloter la réallocation stratégique des ressources

Lecture stratégique  
Lecture politique  
Lecture financière

Les « métiers »  
de chaque  
collectivité  
territoriale  
en 2020  
et au delà

- Formaliser la **répartition des tâches** entre la commune et les autres collectivités à l'issue de l'Acte III
- Hiérarchiser les domaines d'intervention prioritaire** de la commune et des autres collectivités territoriales
- Préciser les modes de faire** pour chacun des domaines d'intervention

Les publics cibles  
prioritaires pour  
chacune des  
grandes missions

Les missions  
prioritaires de  
la commune dans  
chacun des métiers

Analyse de la cohérence entre les priorités  
stratégiques et politiques et l'allocation des

Mise en évidence des pistes de **ré-allocation stratégique  
des ressources**



### Partager et croiser les ressources, compétences et visions

- Exercice n°1 : répartition des **tâches** entre la commune et des autres échelons territoriaux
- Exercice n°2 : hiérarchisation des **domaines** d'intervention de la commune et des autres échelons
- Exercice n°3 : les modes de **faire** de la commune demain par secteur et des autres échelons
- Exercice n°4 : hiérarchisation des politiques et des **publics** et des **impacts** recherchés



## Piloter la réallocation stratégique des ressources

Les métiers de  
la commune  
en 2020



### 9 grands domaines d'interventions analysés :

- L'aménagement, l'urbanisme et le logement
- Le développement économique
- La mobilité et les déplacements
- L'environnement
- L'éducation
- L'action sociale
- Le sport et les loisirs
- La culture et le patrimoine
- Affaires publiques

•55 politiques publiques correspondant aux 9 grands domaines

- Les « règles du jeu » :
- On se projette à 2020; l'enjeu n'est pas de faire le budget 2017
  - On dépasse sa délégation et on considère l'ensemble des compétences communales



# 4

## Quel impact pour la fonction de cadre territorial ?

- Du cadre **gestionnaire** au cadre **leader** au cœur des réseaux
- D'une intelligence experte à une **intelligence collective**, ouverte et réseau

A word cloud on a black background. The words are arranged in a roughly triangular shape, pointing downwards. The colors of the words range from white to dark pink. The words are: collectif, dialogue, expérimentent, valeurs, équilibre, écouter, hybrider, communs, émotion, ménage-vertueux, and reconnaissance.

collectif  
dialogue  
expérimentent  
valeurs  
équilibre  
écouter  
hybrider  
communs  
émotion  
ménage-vertueux  
reconnaissance



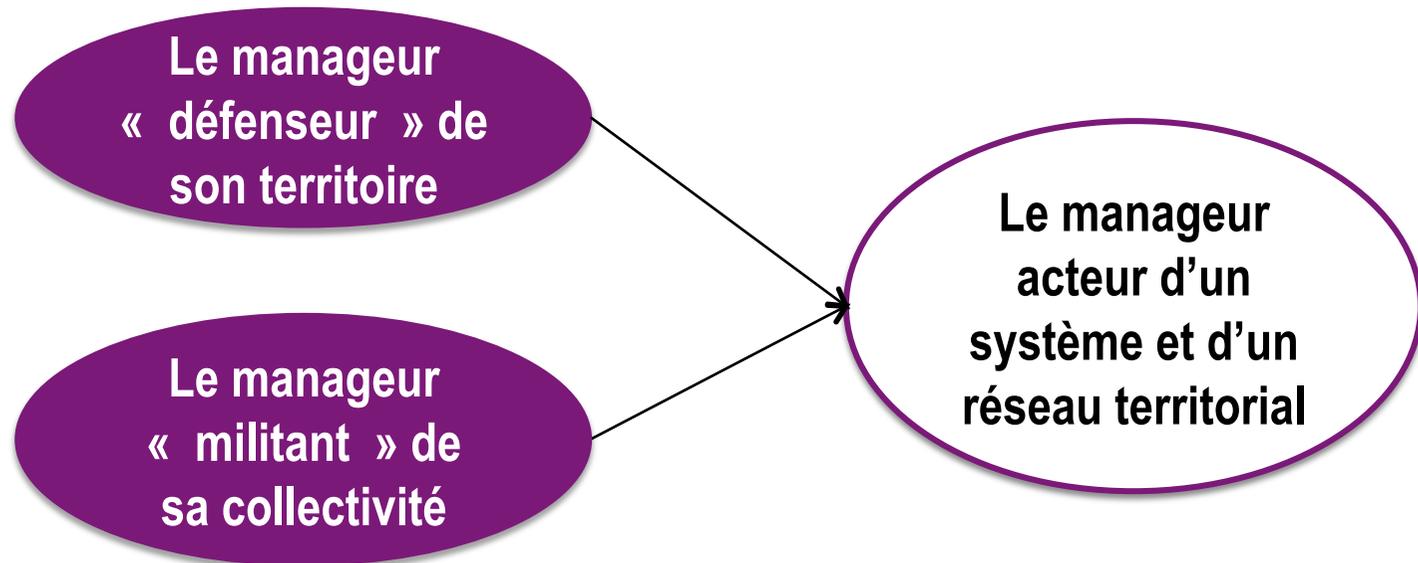
## Une mise en réseau permanente dans un monde ouvert

### Quel impact pour la manager territorial...

#### Un changement de fonction :

*Historiquement...*

*... demain ?*

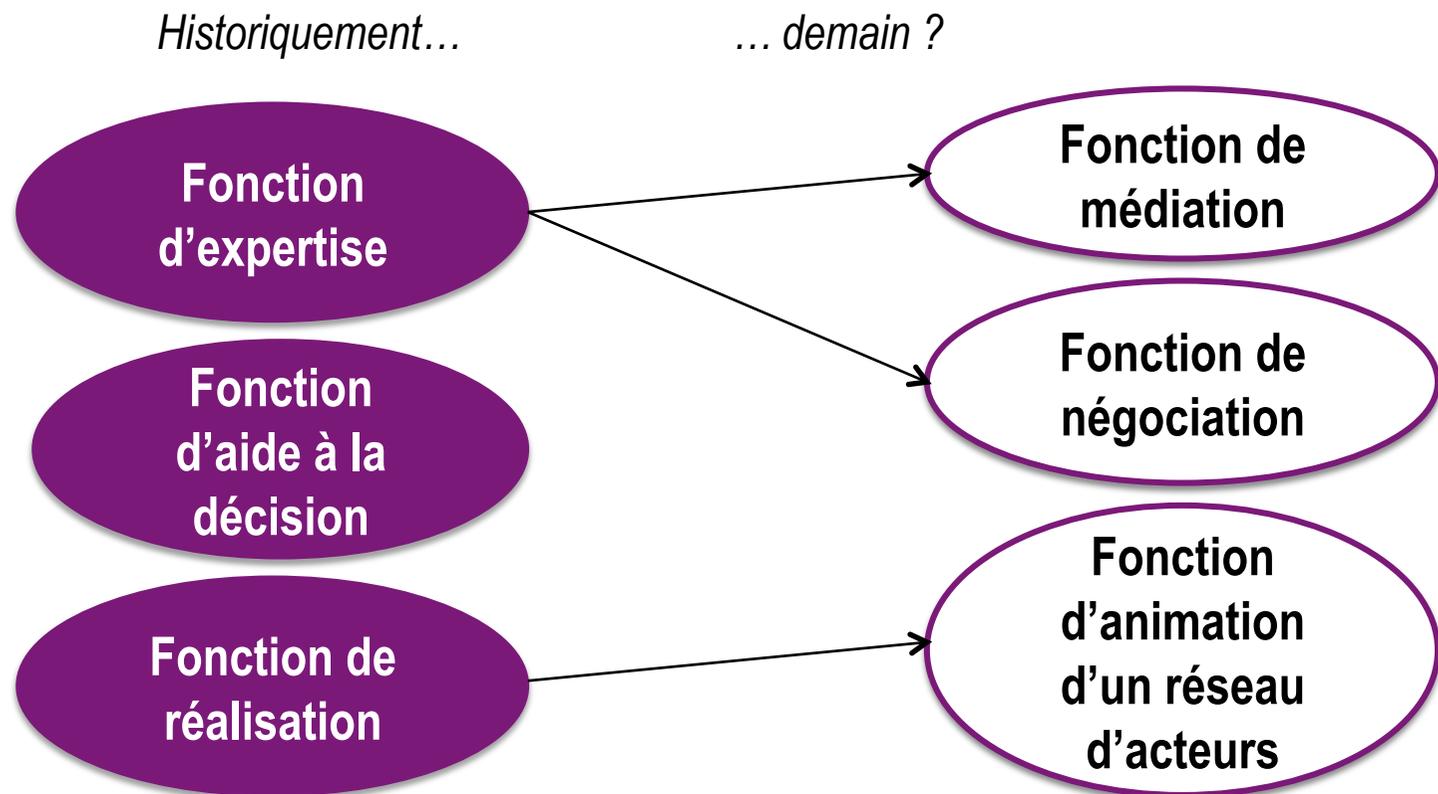




Un cadre polycompétents, ingénieur, expert, diplomate, concepteur, animateur

Quel impact pour la manager territorial...

Un changement de fonction :



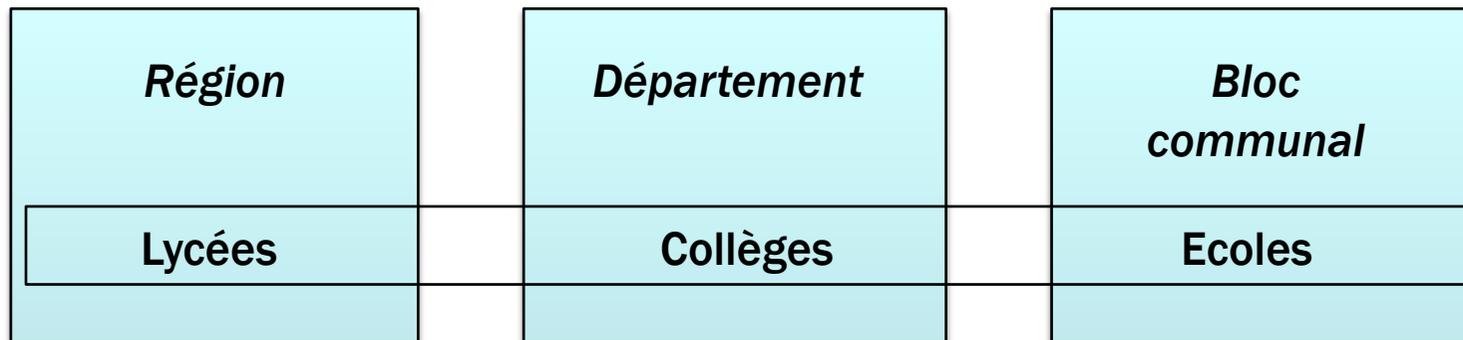


## ***Etre cadre territorial aujourd'hui***

***La compétence éducation est partagée matériellement et fonctionnellement à la fois au plan vertical et horizontal***

***Etat : programmes/enseignants/temps scolaire***

**Collectivités territoriales : Equipement/temps péri-scolaire**





# ***Etre cadre territorial aujourd'hui***

***De l'articulation de la maîtrise d'ouvrage/ œuvre***

## **Conception/Décision**

***Région***

***Région/Etat***

***Région/Départ.***

***Région/Métrop...***

## **Consultation/information**

***Département***

***Commune***

***Etat***

***Société civile..***

## **Mise en œuvre**

***Communes***

***Com/Départ***

***Com/Etat...***



## *Etre cadre territorial aujourd'hui*

- L'émergence de la question de la « **performance** » : les objectifs
  - Articulation **gestion/projet**
  - Adéquation **projet/territoire**
  - Optimisation **ressources** techniques, humaines, financières



## *Etre cadre territorial aujourd'hui*

- La résurgence de la question de la mesure de la performance :
  - Les outils de mesure de la « **performance** » : indicateurs, consolidation
  - Les outils d'optimisation de la « performance » : **mutualisation**, centralisation, décentralisation, déconcentration...
  - Autonomie et/ou **coopération** ?



## *Etre cadre territorial aujourd'hui*

Un changement de logique : la **territorialisation**

■ **Un emploi, des agents** : diversité statutaire

- titulaire, non titulaire,
- CDD/CDI
- emploi public/privé (délégation...
- temps plein/partiel (Groupement d'employeur...)

■ **Un agent, des emplois** : dualisme fonctionnel, organisation matricielle



## *Etre cadre territorial aujourd'hui*

- Nouvelles difficultés ou nouvelles opportunités ?...
  
- Le management **inter-organisationnel**...
  - ... avantages et inconvénients de la décentralisation (ex : le cas des CCAS ou CIAS)
  
- ... comme management **inter-culturel**
  - Etat (SDIS), Sécurité sociale (MDPH)



## *Etre cadre territorial aujourd'hui*

:

- Quel cadre dirigeant territorial **voulez-vous** être ?
  - Un cadre qui **anticipe**, un cadre qui accompagne ou un cadre qui applique la réforme ?
  - Un cadre qui rassemble, **anime**, précise le cap, partage le pouvoir d'agir ?
- Quel cadre territorial **pouvez-vous** être ?
  - Quelles sont les **marges de manœuvre** communales ou intercommunales, régionales ? Pouvez-vous les modifier ?
  - Quelles formes de coordination/ **co-production** avec les élus, agents, partenaires, usagers ?



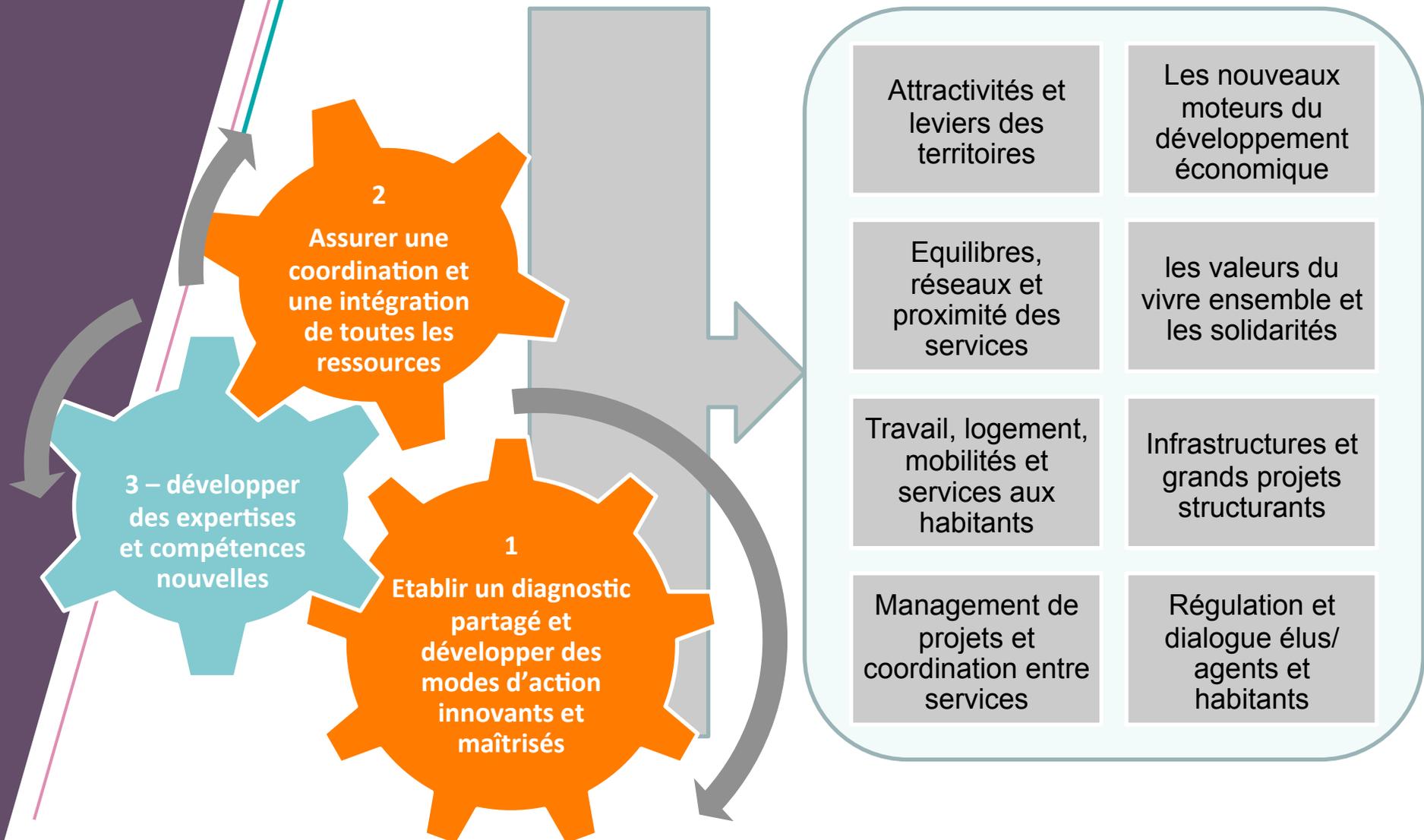
# 5

## Comment continuer à améliorer notre partenariat au quotidien avec le CNFPT ?

- **Accompagner** les grandes mutations sociétales, économiques, sociales
- **Développer** de nouveaux modes de faire prenant appui sur l'innovation managériale, l'intelligence collective
- Continuer à **re/ fonder** l'action autour du partage de connaissance au sein du réseau

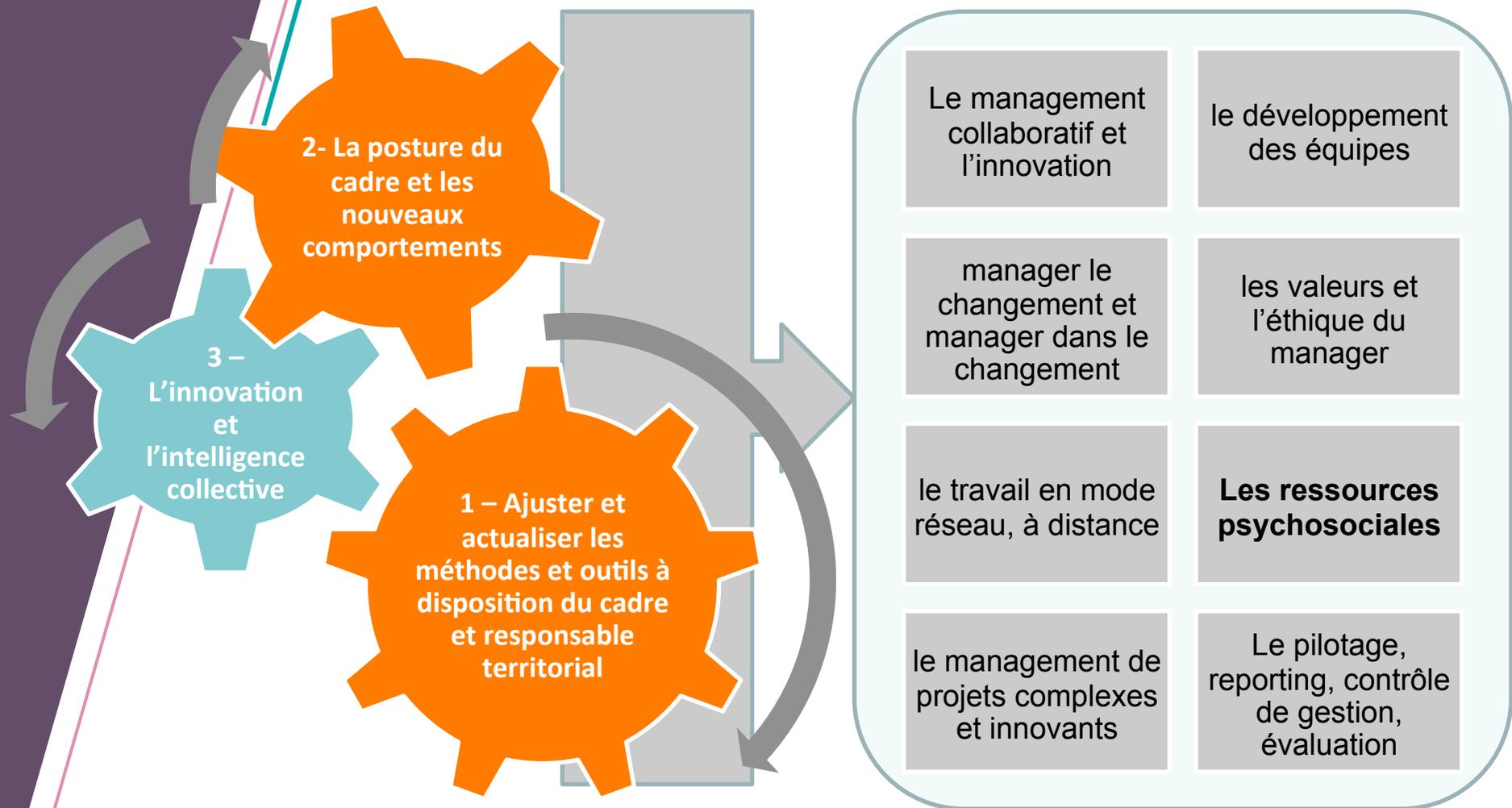


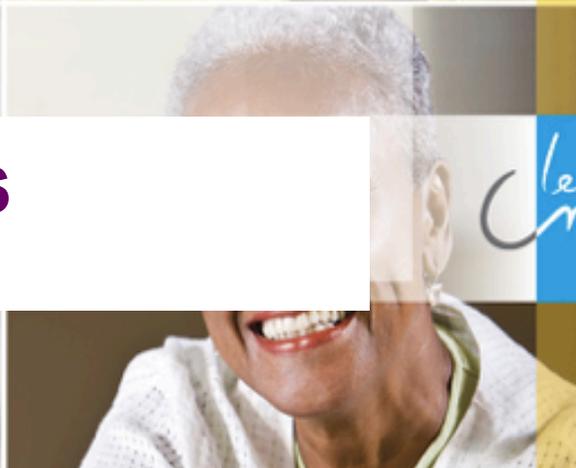
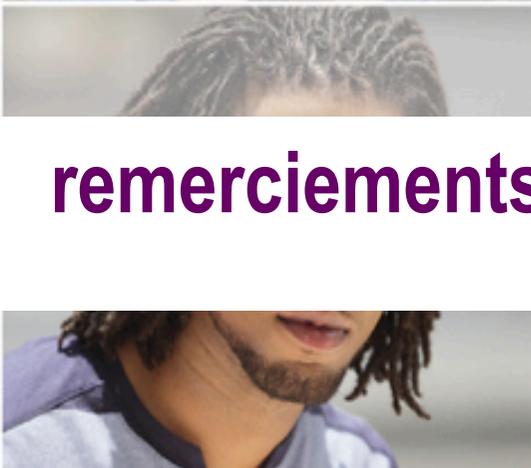
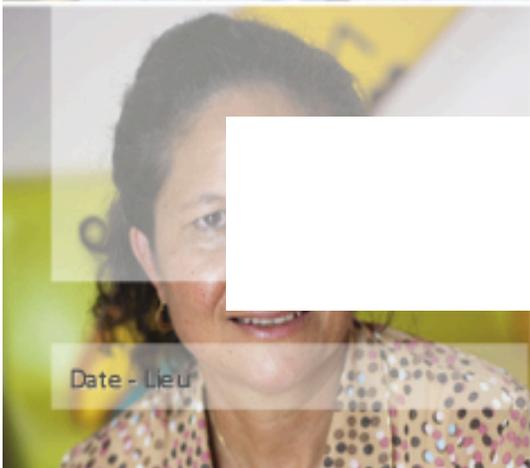
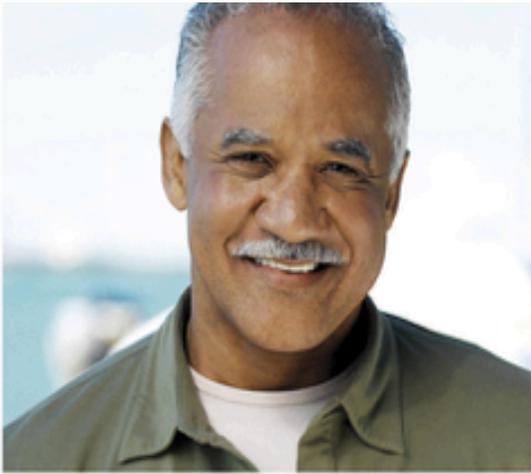
## Se voir accompagner pour renforcer la conception et le pilotage des politiques publiques et la réalisation des projets de mandat





## Mobiliser les collaborateurs : *une boîte à outils pratique pour tous les encadrants*





# remerciements



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

Date - Lieu