



Entretiens de l'Innovation Territoriale

19 mai 2016

PALAIS BEAUMONT - PAU

UNE RENCONTRE
entre partenaires,
collectivités et chercheurs

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? INNOVONS !

4 THÈMES D'INNOVATION

- Projet stratégique
- Schéma de mutualisation
- Pilotage du changement
- Management du numérique



COMPTE RENDU

<http://optima.univ-pau.fr>

Pour devenir partenaire de la chaire, contactez-nous : chaire.optima@univ-pau.fr



Entretiens de l'Innovation Territoriale 2016

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons !

Les **entretiens de l'innovation territoriale** se sont tenus le **19 mai 2016**, au **Palais Beaumont à Pau**, et a réuni près de 300 participants. Cette rencontre a permis de croiser les regards entre collectivités, universitaires et entreprises, afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés par le secteur public local. « Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons ! » Cette thématique au cœur des préoccupations des praticiens comme des chercheurs était l'occasion, pour tous ces acteurs, de faire part de leur analyse et de leur expérience, face à plus de 250 agents et élus, et 50 universitaires et étudiants.



Présentation de la Chaire

La chaire OPTIMA constitue un trait d'union entre les acteurs locaux (élus et fonctionnaires territoriaux), et les enseignants-chercheurs de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, spécialistes du management public local. Dans ce cadre, cette chaire a pour ambition de :

- constituer un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques locales concernées,
- partager** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- accompagner** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- constituer un **laboratoire** de fabrication de l'innovation locale, de manière collaborative avec les acteurs locaux (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- être force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.

Présentation de l'Observatoire TERRITORIA

L'observatoire Territoria est une association qui milite depuis trente ans pour que l'innovation dans le secteur public soit un outil de progrès. Ses fondateurs ont créé le Prix Territoria pour recueillir, valoriser et diffuser les initiatives des collectivités territoriales en France - et, depuis 2006, en Europe - afin qu'elles deviennent les « bonnes pratiques » des territoires.

Aujourd'hui, le secteur public local doit faire mieux avec moins. Il doit songer à modifier les méthodes du passé pour améliorer le présent, ce qui demande une connaissance et une analyse des pratiques innovantes dont beaucoup de collectivités n'ont pas les moyens. Et si l'innovation est reconnue efficace pour obtenir des résultats satisfaisants, nul élu responsable ne peut ignorer que l'expérimentation peut avoir un coût financier - et parfois humain.

Partenaire de la **Chaire OPTIMA**, l'observatoire va au-delà de la récompense pour les pratiques innovantes puisqu'elle entend faire connaître ces innovations afin de faire essaimer ces initiatives. Ce regard croisé est très important.

C'est dans cette optique que les Entretiens de l'Innovation Territoriale (EIT) 2016 se sont déroulés. Ces regards croisés permettent des échanges autour des axes de recherche de la **Chaire OPTIMA**. La

définition d'un projet stratégique, l'élaboration d'un schéma de mutualisation, l'accompagnement au changement et le développement numérique sont autant de leviers de l'innovation. Les différents ateliers s'articulent autour de la pratique grâce à l'intervention d'acteurs de terrain et du regard des chercheurs. Ces interventions se ponctuent par des échanges entre les intervenants et les participants.

Ouverture du séminaire

L'ouverture des entretiens de l'innovation territoriale était assurée par :

M. Olivier LECUCQ (Vice-président du Conseil d'Administration de l'UPPA),

M. Jean-Paul BRIN (Adjoint au maire de la ville de Pau),

M. Alain GOURNAC (Président délégué de l'Observatoire TERRITORIA),

M. Stéphane BUSONNE (Président départemental du SNDGS-CT),

M. Arthur FINZI (4^{ème} Vice-Président du Centre de Gestion des Pyrénées Atlantiques)

Olivier LECUCQ, Vice-président du Conseil d'Administration de l'UPPA



Je vous souhaite la Bienvenue, bienvenue à ces entretiens de l'innovation territoriale qui sont une très belle occasion d'échanger, de réfléchir, sur les démarches, les projets des collectivités territoriales au regard des contraintes actuelles qui sont les leurs, qui sont nombreuses, des contraintes d'ordre générale liées à l'évolution de la société, mais aussi des contraintes plus factuelles quoique conjoncturelles comme la situation budgétaire de plus en plus compliquée. Sachez que nous connaissons déjà cela aussi du côté de l'enseignement supérieur.

Ces entretiens sont aussi une belle occasion de montrer tout l'intérêt de porter des projets de concert entre universitaires et acteurs territoriaux. J'insisterai d'ailleurs sur le fait que **le partenariat de notre université avec les collectivités territoriales, et je crois pouvoir dire qu'elle est notre marque de fabrique partagée avec Monsieur le Maire, est presque un mode de vie**. Nous pouvons en effet, nous université, nous réjouir du soutien important et constant des collectivités territoriales à nos démarches, à nos initiatives alors qu'elles rencontrent des difficultés importantes. En retour, l'université s'efforce de répondre par ses formations, par sa recherche aux besoins de nos territoires. C'est absolument déterminant, c'est même une priorité qui est reconnue par le ministère.

La journée d'aujourd'hui est donc une formidable illustration de cette dynamique commune, partagée, et je tiens à remercier à ce titre, plus particulièrement les soutiens à cette manifestation que sont la Ville de Pau et la Communauté d'agglomération Pau Pyrénées, l'Observatoire Territoria qui la co-organise, le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales, une instance très importante dans le paysage en question, ainsi que le Centre de Gestion des Pyrénées Atlantiques et à travers eux les représentants ici présents. Du côté de l'université, tous mes remerciements vont naturellement à la **Chaire OPTIMA** et à son directeur, le professeur David CARASSUS, et avec lui l'IAE, l'Institut d'Administration des Entreprises, et au laboratoire de recherche en gestion, le CREG. Je crois, David, et je le dis sincèrement, que vos actions, vos recherches, sont un bon exemple, voire un très bon exemple, de notre savoir faire dans les relations que nous devons mener et tisser avec nos partenaires territoriaux et je t'invite à poursuivre cet effort-là qui est tout à fait important. Enfin, je tiens à vous remercier toutes et tous ici présents dans cet amphithéâtre pour votre soutien, votre intérêt à ce type de manifestations qui, vous le voyez, mêlent des compétences, des regards croisés tout à la fois d'universitaires et d'acteurs de terrain sur des thèmes et

problématiques particulièrement actuelles que sont les innovations en matière de projet stratégique, en matière de mutualisation, en matière d'accompagnement au changement ou encore en matière de développement numérique. Ce sont autant de défis enthousiasmants. Je crois que ce mélange des genres est vraiment une manière efficace et innovante de faire avancer les choses. Alors il ne me reste plus qu'à vous souhaiter, cher David, d'excellents travaux.

Jean-Paul BRIN, Adjoint au Maire en charge de la coordination générale, de l'urbanisme de la Ville de Pau



Je tiens à vous faire part de toute la considération que la ville, ainsi que son maire et président d'agglomération, ont pour la **Chaire OPTIMA** que l'on soutient depuis longtemps et qui est un appui précieux pour les collectivités et leur développement. A l'heure actuelle, c'est d'autant plus précieux que c'est une période difficile et que quand une période est difficile, nous pourrions commettre l'erreur de nous replier sur nous-mêmes et attendre des jours meilleurs. Ce serait la pire des solutions, **c'est justement quand les moments sont difficiles qu'il faut essayer d'avancer le plus vite possible, et en définitive quand nous avançons vite, il faut avoir des regards croisés sur les solutions à apporter pour un développement, un redémarrage des choses.** Le problème de centralité des villes, des agglomérations, est un problème partagé par la France entière. Certains baissent les bras et ce n'est pas notre intention, au contraire. Dans cette mesure-là, l'accompagnement sur les décisions politiques que nous avons prises pour le redémarrage et la relance de la ville de Pau et de l'agglomération nous apparaît tout à fait lié, de façon importante et intime, avec ce que la **Chaire OPTIMA** nous apporte. Le thème d'aujourd'hui, c'est faire mieux avec moins, puisque c'est bien le cas : la diminution massive des dotations budgétaires, le fait que le contexte économique est lourd et difficile, nous amène à redistribuer les cartes de l'investissement de la ville.

La ville et l'agglomération, sur cette mandature, vont investir 350 millions d'euros. Je suis à peu près certain que c'est un des investissements les plus considérables, dans ces périodes de difficultés, consacré au redémarrage des choses. Il ne faut pas oublier une chose : beaucoup de ces investissements concernent le bâtiment et les travaux publics, les industries et entreprises en haute teneur en main d'œuvre. De ce fait, 350 millions injectés dans l'économie, ce ne sont pas comme les gens le voient à savoir dépenser de l'argent, c'est en grande partie une réinjection dans le système des salaires, du pouvoir d'achat et donc dans le fonctionnement économique du territoire. Et donc, plus la période est difficile, et plus nous nous sommes dit qu'il était nécessaire d'avancer dans ce sens-là pour relancer la machine qui, par endroits, est très gravement grippée. Cela va donc au-delà d'une vision strictement urbanistique du développement. Il y a une vraie politique de développement économique, de développement social de la région et de la ville.

La deuxième chose, à partir de là, et où la **Chaire OPTIMA** nous aide particulièrement, c'est que nous avons fait des inventaires du patrimoine parce que les choses étaient mal inutilisées, inutilisées, coûteuses et sans projet d'avenir. Nous avons créé un groupe foncier. Madame Bordenave, qui est directrice de notre service juridique et foncier, vous en parlera dans la première table ronde. La **Chaire OPTIMA** nous accompagne dans les choix que nous avons à faire : que garde-t-on, que rénove-t-on, que vend-on ? Car cela n'a pas à rester dans le patrimoine de la ville : nous payons des impôts, des assurances, et ça n'a pas de sens. Et tous ces arbitrages, nous devons les faire dans des délais courts. Ces regards croisés que nous avons avec la **Chaire OPTIMA** nous sont tout à fait précieux. Pour faire mieux avec moins, il y a eu toute une restructuration des services. Là aussi, **l'efficacité participe par une logique structurelle lisible.** C'est ainsi que nous sommes passés de 56 centres de décision au niveau de la ville de Pau et de l'agglomération, à 22 et de 5 pôles à deux, pour

une meilleure lisibilité, une meilleure efficacité, et une meilleure cohérence entre les services qui sont mieux interconnectés. Si moi-même j'ai une délégation très large, c'est parce que Monsieur le Maire a souhaité qu'il y ait une **globalisation de la vision des choses pour avancer plus vite, et dans le bon sens**. C'est aussi le fait que nous avons une politique d'économie de -2%. Chaque année, c'est un travail que nous soumettons aux services : une réduction de 2% des frais de fonctionnement face à une volonté de diminuer les impôts. Aujourd'hui, nous les avons diminués de 1% par an. Ce n'est pas beaucoup, mais ne serait-ce que de ne pas augmenter les impôts c'est exceptionnel. Regardez les villes alentours qui ont des augmentations, de 5% à 15% pour des villes telles que Bordeaux ou Toulouse, c'est pénalisant dans la mesure où il y a à relancer la machine. **Il s'agit de dégager des marges avec une meilleure gestion patrimoniale, une meilleure gestion des services**. Il s'agit également de dégager les frais de fonctionnement, car il y a des économies d'échelle qui peuvent se faire, et c'est aussi prévoir l'avenir. C'est réutiliser l'existant, là aussi la **Chaire OPTIMA** est à nos côtés, en réutilisant des bâtiments désaffectés pour donner une performance sans avoir à aller jusqu'à des coûts de construction qui sont souvent beaucoup plus élevés. Je pense à des opérations telles que la réhabilitation des halles et du Foirail, telles que la recomposition du musée et de l'ancienne bibliothèque qui va devenir l'école des arts, opérations qui ont une cohérence et vont relancer un quartier qui était un secteur en chute libre (vandalisé, occupé, etc.). C'est aussi cette volonté de réutiliser l'existant pour arriver à donner à la population une activité qui ne soit pas seulement une activité économique, mais également de loisir et de culture. J'en reviens à l'université qui est un élément clé dans tout cela. Vous savez que nous sommes un secteur où il y a une forte population de cadres (grâce à Total, Turboméca, Euralis, etc.). Pour certains, venir à Pau est presque une expatriation, j'exagère à peine. Lorsque nous démontrons qu'ici il y a une vie culturelle, je pense aux « idées mènent le monde » qui sont menées avec un budget de 150 000 euros inférieur au salon du livre qui était intéressant mais n'avait pas de retentissement local et à l'extérieur, les gens qui peuvent se dire qu'il y a ces manifestations culturelles, un orchestre. Les « idées mènent le monde », c'est 30 000 personnes en deux jours et demi. Cela compte énormément pour le décisionnel de l'ingénieur qui se dit qu'il va s'installer ici, d'autant plus qu'il y a des établissements d'enseignement de qualité, et l'université. C'est un élément déterminant. Les gens pensent à leurs enfants, et c'est normal. L'université a cette spécificité que François Bayrou soutient depuis longtemps, à savoir la spécificité globale de la recherche qu'il y a chez Total et les partenariats qu'il y a entre vous.

Il y a également la **visibilité sur la ville**. Vous savez, quand nous parlons à des gens d'investir que ce soit en matière immobilière ou d'entreprise, il faut ces éléments de contexte que je viens de décrire, mais il faut également cette visibilité et **nous avons mis en place un schéma de développement de la ville et de l'agglomération à 2030**. Nous en avons parlé avec la **Chaire OPTIMA**, c'est une bonne échelle pour permettre aux investisseurs de savoir où ils vont s'installer, quel sera l'avenir du secteur dans lequel ils s'installent. **Nous sommes également en train d'éditer un plan guide qui est aussi valable pour l'habitant** qui se dit : « *je vais m'installer dans ce quartier, qu'est-ce qu'il sera dans dix ans ?* » C'est extrêmement motivant d'avoir une visibilité dans un monde où nous l'avons de moins en moins. Chacun se préoccupe du lendemain. C'est donc ce que nous avons mis en place et qui, je vous assure, trouve un écho très favorable au-delà des murs de la ville. Bien sûr, la personnalité de François Bayrou a donné un éclairage sur notre ville, notre région, et tout ce qui se développe là-dessus. Je dois vous dire que je suis arrivé sur ce programme 2030 qui me semblait être le b.a.-ba de ce qu'il fallait faire en la matière, je me suis rendu compte que cette cohésion des services où tout le monde intervient (les transports, l'urbanisme, le paysage qui est un élément clé aujourd'hui du développement urbain dans l'esprit des gens) était nécessaire. Le fait de déterminer ce plan guide a eu un écho extrêmement fort. Je le vois au nombre d'interviews que j'ai accordées que ce soit pour le Journal des Maires, le Moniteur, et pour un certain nombre d'autres médias nationaux. Nous arrivons à donner une visibilité nationale au fait que cette ville redémarre. La caisse des dépôts elle-même risque de nous décerner un label Centre-Ville d'avenir ce qui est extrêmement intéressant au moment où tous les centres-villes sont en plongée. En effet, des analyses ont été faites et ont

démontré que ces premiers éléments re-dynamisent et font redémarrer les choses. Prenons en exemple les Galeries Lafayette qui ont brûlé. Quand elles ont brûlé, je me suis dit, « *est-ce que ça ne va pas être l'occasion de mettre la clé sous la porte ?* » Le lendemain, le Directeur Général des Galeries Lafayette (49 magasins en France, 4 BHV) était là, à 9h. Il m'a dit « *essayez de faire tout ce que vous pouvez, au niveau urbanisme, pour que les choses tournent vite. Nous voulons nous réimplanter. Pau est, dans notre chaîne, le seul magasin qui était bénéficiaire sur l'année 2015, le seul qui ait eu une progression de 4%.* » Ils étaient hier à l'assemblée des grandes enseignes à laquelle nous assistions avec le maire, et ils sont venus témoigner de cela. C'est important, parce que quoi que nous fassions, si cela ne se sait pas, cela n'existe pas. Donc nous avons, au-delà de ce travail de fond, mené un travail de communication au sens vrai du terme : la démarche, le contact, l'explication, la démonstration.

En amont, nous avons grâce à vous ces éléments de choix, de regards croisés qui nous permettent d'avancer très vite, et cela nous est très précieux. C'est la raison fondamentale de notre soutien indéfectible à la **Chaire OPTIMA**, et c'est pourquoi je tiens à vous exprimer, ici tous nos remerciements.

Marie-Christine JUNG, déléguée générale de l'Observatoire TERRITORIA



L'Observatoire TERRITORIA, depuis 30 ans, puisque nous allons les fêter à la fin de l'année, essaie de faire ressortir les initiatives innovantes des collectivités territoriales. C'est l'objectif depuis le début du prix Territoria, et vous l'avez dit, il faut que cela se sache. **Il faut faire savoir, quand nous faisons les choses bien.** Cette communication est très importante. Nous avons pensé, il y a quelques années, que cela ne suffisait peut-être pas et qu'il était dommage que toutes ces belles initiatives, ces réalisations innovantes, ne soient pas un peu plus analysées, un peu mieux comprises. C'est là que David Carassus a eu l'heureuse initiative de m'inviter aux premiers entretiens. Nous avons pensé que la **Chaire OPTIMA** était la mieux à même de prendre toutes ces données, d'en faire quelque chose, de les utiliser, de les analyser, et surtout de faire en sorte que nous puissions mieux les mettre à disposition des autres collectivités. La grosse difficulté pour une association comme la nôtre est de faire essaimer ces initiatives, qu'elles ne restent pas seulement récompensées par un prix, par un trophée, ce qui est important, mais qu'elles puissent être mieux connues des autres, mieux utilisées. Pour cela, une analyse de chercheur, un regard croisé, nous est apparu très important. Sachez que nous tenons beaucoup à la fois à ces entretiens et à la banque de données qui sera commune avec la **Chaire OPTIMA** et qui est pour nous une belle réalisation en devenir.

Stéphane BUSONNE, Président départemental du SNDGS-CT



Je suis de manière très attentive les travaux de la **Chaire OPTIMA**. L'année dernière, mon collègue, Yannick Bassier avait brillamment présenté le syndicat ici-même. Que ce soit le syndicat ou la ville, nous suivons l'excellence du travail de la **Chaire OPTIMA** dont nous nous félicitons vraiment. Car

aujourd'hui, dans ces temps compliqués pour les collectivités, la **Chaire OPTIMA** nous vend du rêve. Cela nous permet de réfléchir à ces **axes essentiels que sont l'innovation managériale et l'innovation territoriale**. A ce titre-là, le syndicat va engager un partenariat avec la **Chaire OPTIMA**, dans un premier temps autour de deux axes :

la mise en place d'études communes entre la Chaire et le syndicat;

et éventuellement le soutien à la Banque de données qui est une banque de ressources très importante pour tous les collègues DGS et DGA de collectivités.

La ville de Bayonne va également adhérer dès le prochain conseil municipal, début juin, à la **Chaire OPTIMA**, là aussi pour pouvoir échanger et partager. Nous allons développer une politique d'innovation managériale autour de 4 axes :

un premier axe qui est l'évaluation des politiques publiques;

un deuxième axe qui est la mise en place de l'acte 2 de notre agenda 21 dont deux éléments forts seront : la mise en place d'une politique de **dialogue citoyen**, et non de participation citoyenne, puisque lorsque nous parlons de dialogue, nous parlons d'égal à égal alors que quand nous parlons de participation, nous sommes encore dans une démarche top down, ainsi que la mise en place des objectifs de la mise en œuvre de la Cop 21 au niveau municipal de la ville de Bayonne;

le troisième axe est une démarche RH renouvelée qui s'appuie sur une démarche métier qui travaille avec des agents qui au cœur de la collectivité, dans le cadre de groupes de travail traitant de leurs métiers, de la manière dont nous pouvons innover métier par métier, à savoir quels sont les points communs et divergents entre les personnes qui exercent le même métier mais à des endroits différents;

Enfin, le dernier axe, ce sont les innovations technologiques, les TIC puisque l'un des objectifs de la municipalité en place est de passer de la ville numérique à la ville intelligente. Nous allons essayer de nous appuyer sur les travaux de la **Chaire OPTIMA** pour avancer dans ce sens-là.

La **Chaire OPTIMA** est une source d'inspiration pour nous. Dans un contexte un peu tendu, nous avons encore la possibilité de réfléchir au-delà de chiffres et de données et de finances. Il y a des choses qui peuvent encore nous faire rêver, et dont je vais vous donner une approche théorique et une approche pratique.

L'approche théorique consiste à se demander ce qu'est l'évaluation des politiques publiques quand nous la mettons en parallèle et quand on s'appuie sur les travaux issus du secteur privé. L'évaluation des politiques publiques va s'attacher à regarder 4 points de vue différents et voir comment ils sont traités :

-le point de vue des usagers pour les collectivités locales et le client pour les entreprises privées;

-le point de vue du contribuable pour la collectivité et donc tout ce qui touche aux finances, et le point de vue du consommateur pour le privé;

-le point de vue des processus internes : comment est-on organisé, comment fonctionne-t-on ? Est-ce que tout est fait de manière optimale ?;

-et puis les processus RH, comment nous traitons la prévention des risques psychosociaux, la qualité de la gestion des risques au travail, les situations particulières, les parcours professionnels, etc.

Mais cela, c'était avant, quand nous parlions de New Public Management et que nous essayions de nous inspirer des méthodes du privé.

Il y a un cinquième axe qui est essentiel dans les collectivités locales et dont nous ne tenons pas compte dans le secteur privé. **C'est l'axe du citoyen. C'est ce qui fait le cœur et l'essence même du service public**. C'est un axe sur lequel nous allons déployer des valeurs, du sens, et sur lequel nous allons placer l'humain en premier lieu. Quelque soit le contexte, le citoyen que nous recevons dans nos collectivités n'a pas besoin de savoir que nous avons des problèmes de DGF et que nous croulons sous une avalanche de normes. Il a juste besoin d'être écouté et d'être accompagné. Donc, ce que je voudrais, c'est replacer ces débats sur le thème des valeurs. Aujourd'hui nous entendons beaucoup parler de certaines valeurs, d'intelligence collective, de bienveillance, de gentillesse. Ce sont des valeurs qui passaient comme niais il y a quelques années mais qui reviennent aujourd'hui sur le

devant de la scène, et j'ai envie d'y croire. Pour y croire, j'ai un exemple très concret qui date de la semaine dernière. Vous avez tous entendu parler de l'explosion terrible qui a eu lieu à Bayonne. Il y a eu deux morts, trois blessés, dans des situations extrêmement difficiles, un quartier presque dévasté, une maison de retraite avec des personnes à reloger, une crèche avec des enfants à protéger. A partir du moment où il y a eu l'explosion, dans la minute qui a suivi, l'ensemble des services publics se sont mobilisés quels qu'ils soient (hôpital, pompiers, collectivités) et les services municipaux sont restés jusqu'à minuit. Tant que tout n'était pas terminé, que nous n'avions pas sécurisé le périmètre, que nous n'avions pas relogé les gens, tout le monde était sur le pont jusqu'au bout. Le service public, c'est ça. Les services publics sont souvent décriés. Le service public est parfois critiquable et il faut accepter de se remettre en cause, mais en attendant, il est toujours là quand il faut. Je crois que c'est toujours ça qu'il faut garder à l'esprit.

Arthur FINZI, 4^{ème} Vice-Président du Centre de Gestion des Pyrénées-Atlantiques



Ce que je voudrais simplement vous dire, pour paraphraser votre campagne d'information, c'est qu'il y a trois bonnes raisons pour le vice président du Centre de Gestion (CDG) que je suis, de soutenir votre manifestation.

La première raison tient au fait même qu'au niveau du CDG nous accompagnons l'employeur territorial dans toutes les dimensions de la GRH. Nous avons des enjeux connus : maîtrise de la masse salariale, gestion des âges, pénibilité, risques psychosociaux, qualité de la vie au travail, motivation, handicap. Tous ces domaines sont des domaines qui demandent aujourd'hui de l'innovation et du partage d'expérience. Au niveau du CDG, nous avons déjà pleinement investi ces champs puisque aujourd'hui, nous accompagnons au quotidien plus de 600 collectivités. Je ne pense choquer personne en soulignant que les marges de progrès dans la gestion des personnels territoriaux sont grands, les collectivités locales appréhendent encore trop souvent cette gestion de manière parcellaire. Tous nos dispositifs de gestion de prévision des emplois et des compétences ne sont pas mis en place, et **nous voyons malheureusement, dans beaucoup de collectivités, le personnel comme un coût alors qu'il est un moyen d'améliorer le service rendu aux administrés**, l'exemple de Bayonne est effectivement bien frappant aujourd'hui.

La deuxième bonne raison, c'est qu'au niveau de notre établissement, nous avons signé en février 2011 avec un renouvellement en juillet 2015, un accord-cadre avec l'UPPA. C'est un accord qui nous permet de mettre en œuvre différentes actions notamment la mise en place des diplômes universitaires sur des métiers en tension dans les collectivités locales. Je rappelle que nous avons autant de difficultés de recrutement que dans le secteur privé puisque nous avons du mal aujourd'hui à recruter notamment des secrétaires de mairie, de l'encadrement territorial. Nous facilitons le lien entre les employeurs territoriaux, les étudiants, l'enseignement supérieur notamment dans l'octroi de stage de fin d'étude, et là aussi nous touchons à un problème qui est crucial : trouver les stages qu'il faut à nos étudiants. Sur ce dernier point, **je tiens à saluer l'ouverture du master Management Public des Collectivités Locales à l'apprentissage**. C'est un domaine que nous avons investi. L'apprentissage aujourd'hui est encore trop peu utilisé dans nos collectivités. Si nous faisons le bilan sur l'année passée, nous n'avons eu que 60 apprentis qui ont été présents dans les collectivités locales. Au niveau du CDG, nous sommes engagés. Nous faisons une promotion continue de ce diplôme et nous voulons faciliter le lien entre les collectivités et les étudiants en recherche de contrat d'apprentissage. L'année 2016 est d'ailleurs une année d'apprentissages et nous continuerons en 2017, nous serons très têtus sur ce domaine. **Il nous semble que c'est un très bon moyen aujourd'hui de faire de l'insertion durable**. Je rappelle que, il y a plus de trois ans, nous avons créé un service de conseil à l'apprentissage pour les collectivités

locales. Notre chargé de mission développeur de l'apprentissage au niveau du CDG est une ancienne de ce master MPCL, ce qui montre bien que nous montrons l'exemple et la réalité en terme de compétences puisque c'est quelqu'un qui remplit bien cette mission. Revenons à cet accord-cadre, je voudrais pour préciser qu'il a d'abord été conclu avec l'UFR Droit. De nombreuses problématiques sont effectivement d'ordre juridique et **nous souhaitons aujourd'hui développer nos actions partenariales par l'organisation de colloques ou de soutien aux travaux de recherches des gestionnaires, car leurs compétences sont indispensables pour le pilotage de nos administrations.** La troisième bonne raison est le contexte financier de nos collectivités locales. En 2012, 2014, 2015, et cela continuera, ses conclusions sont très suivies par des réductions dans nos collectivités locales, grosses ou petites, nous sommes tous sur le même plan. Faire mieux avec moins, c'est tout le thème du débat aujourd'hui. Je crois qu'effectivement **à un moment où nos concitoyens n'ont jamais eu autant besoin de services publics** dans les domaines de la sécurité, la formation, les crèches, l'accueil, le quatrième âge, le développement durable et j'en passe, il est nécessaire de se poser la question : comment faire mieux avec moins ? Je dirai en même temps, puisque je suis vice-président de l'association des maires que cette question, qui est vraiment passionnante, suscite beaucoup d'attentes. En effet, j'attends aujourd'hui beaucoup de cette journée, j'attends des réponses, et je vous souhaite à tous un bon colloque et bravo aux intervenants. Je crois qu'aujourd'hui le maître-mot est de dire beaucoup d'idées que nous puissions utiliser dans les mois à venir car nous allons vers des moments un peu compliqués.



Le Master Management des Collectivités Locales de l'IAE Pau-Bayonne ouvre à l'alternance dès la rentrée 2016.



Table ronde n°1

La définition d'un projet stratégique : comment évaluer ses politiques et déterminer les priorités ?

Franck GILLARD (Directeur Conseil de Gestion, Ville d'Angers),



« *Présentation de la démarche de révision des politiques publiques d'Angers* »

Pour rebondir sur ce qui a été dit en introduction, si on parle de faire mieux avec moins, nous avons surtout constaté que nous avons de moins en moins d'argent dans les caisses. Et donc faire mieux avec moins suppose de s'interroger, même si la question est politiquement incorrecte, sur le « *comment faire moins avec moins ?* ».

Je vais rappeler le contexte au niveau d'Angers avant de dérouler la démarche. Sur Angers, les services sont mutualisés depuis 2012. Il y a eu une grosse vague de mutualisation entre 2008 et 2012. Tous les services ressources sont mutualisés. Deuxièmement, nous avons changé de majorité en 2014. C'est une démarche, en terme de politique publique, qui a été engagée avant avec l'ancienne équipe et qui a été poursuivie avec la nouvelle, ce qui était un vrai challenge.

Sur le contexte, ce sont des contraintes financières croissantes, la réforme territoriale, l'agglomération qui se transforme en communauté urbaine. L'idée derrière est la **RPP : relecture des politiques publiques**. Il s'agit de répondre à quatre questions : Que continuons-nous à faire ? Que développons-nous ? Qu'arrêtons-nous ? Que devons nous faire différemment ? Tout cela pour arriver à des réunions de dialogue de gestion, tendre progressivement vers les contrats d'objectifs et aussi tenir compte des travaux engagés dans les arbitrages du BP 2016.

C'est un système complexe et il faut articuler différents éléments : la méthode, la démarche, l'animation, les productions et l'évaluation. Ce qui est innovant dans la démarche d'Angers, c'est qu'on a un cadre de politique publique unique pour les trois collectivités. Pour rationaliser des actions, il faut en effet repérer ce qui est fait dans les autres collectivités en terme de politique publique. Cette **nomenclature unique** a été construite avec l'ancienne majorité et finalisée avec la nouvelle. C'était un vrai challenge puisque nous l'avons implémenté dans l'outil comptable, dans l'outil des ressources humaines. En mai 2014, la question était de savoir si nous allions passer au 1^{er} janvier 2015 avec toute cette programmation. Le cabinet du maire s'est approprié l'outil.

C'est une organisation classique avec des notions de priorités, de politiques, de sous politiques en axes d'intervention. L'idée était d'avoir quelque chose qui soit clair et complémentaire à la présentation classique.

Derrière tout ça, c'est une **animation multi-acteurs** puisque quand nous disons **multi-collectivité**, il faut croiser les acteurs. Certes les services étaient mutualisés donc nous avons un directeur pour les deux collectivités. Cela devient plus compliqué lorsque nous faisons rentrer les élus. Sur une seule collectivité, nous pouvons avoir plusieurs élus sur une même politique publique, si vous entrez les élus de la ville et les élus de l'agglomération, cela devient plus compliqué. C'est ce que nous avons réussi à faire avec un **accompagnement fort des services de support** d'Angers que cela soit le conseil d'organisation, conseil de gestion, la commission des finances, etc. puisque **le choix du maire était d'utiliser les ressources en interne sans faire appel à un cabinet extérieur**.

C'est une organisation classique avec le Maire-Président, qui est central, Christophe Bechu, qui s'appuie sur un Comité de pilotage piloté par Laurent Le Sager, DGS, et ensuite, nous avons des auditions qui se sont déroulées sur le premier semestre 2015 par politique publique.

Concernant la méthode, le DGS a souhaité que la démarche soit volontairement ramassée sur 6 mois ce qui suppose que les services aient déjà travaillé des aspects en amont. Les questions d'évaluation n'ont pas pu être traitées dans un premier temps sauf si cela avait été engagé au préalable. L'idée était de ne pas s'embourber dans la démarche et d'avoir les premières orientations au bout de six mois. Cela permettait aussi d'avoir une vision transversale des politiques publiques des trois collectivités sur un temps court, y compris au niveau de la Direction Générale qui était nouvelle.

Ensuite, il y a deux étapes : **Etape 1 : Diagnostic et orientation** pour répondre aux questions « où en sommes-nous ? Pour aller où ? » ; **Etape 2 : des scénarios et programme de travail** pour répondre aux questions « qui fait quoi avec quel impact financier ? ».

Pour cela, nous avons des fiches méthodes que nous avons volontairement voulues accessibles avec la notion d'**arbre d'objectifs** qui est utilisée dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques. L'idée est de rassembler sur un document à quoi sert la politique publique avec les notions de finalités, d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels. Prenons en exemple la politique transport public. Pour répondre aux besoins de déplacements sur l'agglomération, il faut transporter et accueillir les usagers dans de bonnes conditions. Pour ce faire, il faut respecter les horaires. Pour cela, nous avons des indicateurs de performance derrière qui sont notamment le taux de véhicules à l'heure et la livraison des passagers avec moins de 3 minutes de retard ou d'avance. Cela a été co-construit avec les services pour avoir une représentation partagée et que cet outil puisse être utilisé par la suite dans le cadre de la discussion. Nous avons un deuxième outil qui est la **matrice FFOM** (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). L'idée est que chacun puisse avoir sa fiche et en comprenne les termes utilisés. Au niveau des racines, on trouve un **portage fort du DGS** dont c'est le projet mais aussi **du Maire-Président** avec plus de 70 heures d'auditions réalisées sur le premier semestre 2015, dans le but d'innover.

Nous nous sommes appuyés sur un **système d'information unique** sur les trois structures avec un paramétrage unique, les mêmes Centres de Responsabilité et les mêmes politiques publiques. Par exemple, nous sommes partis de 5 000 agents sur trois collectivités, cela fait 630 millions d'euros au total et nous les avons rangés par politiques publiques. La difficulté apparaît lorsque sur une politique, comme le déplacement, vous avez plusieurs centres de responsabilité. Pour faire avancer une politique de déplacement vous êtes obligés de travailler avec le service transport, le service déplacement. Ces deux services sont maintenant regroupés ce qui permet de rationaliser l'organisation. Il faut aussi travailler avec le service sécurité-prévention pour les agents qui délivrent les contraventions et avec les finances pour le versement transport. Quand nous voulons travailler sur les politiques publiques, **la notion de transversalité est intéressante mais complexe** car il faut mettre tous les acteurs autour de la table.

Enfin, concernant les dépenses, nous pouvons les compter par collectivité, les classer et voir les charges selon les politiques publiques car suivant les services, moins 2% n'a pas la même signification. Quand nous ressortons les grands points sur lesquels nous pouvons intervenir, c'est-à-dire sur les subventions et ressources humaines essentiellement, cela change un peu la donne. Dans ce cas, sur le déplacement, la grande partie est déléguée à une structure privée donc la marge n'est pas du tout la même que sur le secteur de l'enfance par exemple. Cela permet donc d'avoir une vision sur les points sur lesquels nous pouvons faire des économies en évitant la technique du rabot. Il y a également un effet sur les recettes. Derrière cela, nous avons les livrables avec l'arbre d'objectifs et un tableau force-faiblesse présentant les différentes actions qui permettent de tendre soit vers des économies, soit vers des orientations. Par exemple, revoir les structures petite-enfance avec pour enjeu un gain net de 500 000 euros. Il y a également l'évaluation des différents acteurs afin de savoir comment ils ont ressenti le changement.

Concernant les premiers résultats, **l'intérêt de la démarche est d'amener plusieurs acteurs à avoir**

une vision commune sur le changement ensemble. Derrière cela, nous avons l'exemple du plan d'économie d'énergie sur l'éclairage public, également le rajustement des tarifs pour les loisirs et garderies, car il est plus facile de jouer sur les tarifs que sur les dépenses.

C'est une réflexion en cours sur l'idée de responsabiliser les acteurs qui occupent les gymnases en mettant en place des systèmes de badge ce qui permettrait de rationaliser la gestion des gardiens.

Pour l'action culturelle, les subventions étaient très importantes donc il faut s'interroger sur la périodicité des manifestations; pour les parcs-jardins-paysages c'était se recentrer sur ses missions car nous faisons beaucoup de choses qui ne rentraient pas dans ce champ donc nous sommes en train d'élaguer tout cela.

Concernant la propreté urbaine ce sont les avancées techniques et technologiques avec la mise en place de la collecte latérale qui nous amènent aussi à repenser notre organisation et le redéploiement des ressources humaines entre les différents services; cycle de l'eau c'était la diversification de la clientèle, car nous avons un potentiel de production important.

D'autres exemples sont apparus depuis. Nous pouvons citer l'exemple de la piscine municipale. Nous avons constaté un traitement d'eau plus important que dans les autres pays européens alors nous avons mis en place un système de douche avec tout ce qu'il faut pour se laver avant de se baigner ainsi qu'une campagne de communication ce qui permet de réduire le traitement d'eau par baigneur de 15 à 20%. Donc sur un équipement piscine qui a un coût de revient de 12 euros en coût complet par entrée ou 6 euros sans amortissement, ce n'est pas négligeable.

Joëlle BORDENAVE (Directrice Conseil Juridique Gestion Patrimoine, Ville de Pau), Yoann QUEYROI (Ingénieur d'études, OPTIMA), « La formalisation de la stratégie patrimoniale de la ville de Pau à travers un matrice atouts / attraits »



La **Chaire OPTIMA** accompagne la ville de Pau depuis de nombreuses années maintenant, ici sur les enjeux et modalités de la mise en œuvre de la gestion patrimoniale. La présentation est scindée en trois parties avec les objectifs, les moyens de l'étude, puis les résultats.

Nous avons tout d'abord cherché à **répondre à un contexte contraint par l'optimisation du patrimoine** parce que la gestion patrimoniale apparaît comme un levier dans la recherche d'optimisation de la gestion locale. Au niveau national, le patrimoine public est porteur d'enjeux importants. C'est un objet de préoccupation récent au sein du secteur public de manière générale mais aussi au sein des collectivités locales en particulier. Cette thématique a été traitée dans de multiples rapports et recommandations émanant de la Cour des Comptes, du Sénat et de l'Assemblée Nationale par exemple. Le patrimoine des collectivités locales est important, puisqu'il constitue 20% du patrimoine immobilier français. Nous recensons en moyenne 250 équipements pour des collectivités de 100 000 habitants ce qui fait une surface moyenne de 300 000 m². Le patrimoine est aussi une charge importante et récurrente pour le budget de fonctionnement de l'ordre de 8% pour des collectivités de 70 000 à 100 000 habitants. Nous recensons un patrimoine moyen de 99 millions d'euros pour des collectivités de 30 000 à 50 000 habitants et cela monte à 188 millions d'euros pour des collectivités de strates un peu plus supérieures.

Le patrimoine palois est important sur le plan quantitatif et financier, même s'il a commencé aujourd'hui sa cure d'amaigrissement puisque nous en avons vendu depuis les années 2010 et en avons démolis certains autres. Voici quelques adjectifs pour qualifier ce patrimoine : un **patrimoine contraint** puisqu'il est affecté à des missions de service public et qu'il est difficilement réutilisable sans opérations lourdes de réaménagement, un **patrimoine ancien** et même très ancien. Nous pouvons y voir deux choses. C'est un patrimoine qui a **parfois une très grande valeur patrimoniale et de témoignage** comme toutes les villas issues de la villégiature anglaise du XIX^{ème} siècle qui ont

beaucoup marqué la ville de Pau, mais c'est surtout un patrimoine immobilier très **vétuste**, car la ville de Pau a fait des réserves foncières sur des terrains non bâtis durant la période de son développement ainsi que sur le patrimoine bâti pour construire la ville sur la ville. Cette politique d'acquisition du patrimoine bâti a commencé dans les années 50. Elle s'est accélérée autour des années 80 et les projets pour lesquels les acquisitions ont été réalisées pour des raisons très diverses n'ont pas été menés à bien à ce jour. Le patrimoine atteint donc aujourd'hui un degré de vétusté préoccupant. Il y a toutefois des éléments très emblématiques : le Palais des Congrès, un Zénith, un Palais des Sports pour notre équipe de basket de pro A, et puis un complexe de pelote unique en France. Nous avons beaucoup de choses, mais un patrimoine divers et très hétérogène. Curieusement, nous avons très peu d'immeubles de bureau. Nous avons surtout des immeubles d'habitation et des logements qui ont été ensuite convertis en immeuble de bureau. Je pense que cela doit être le cas dans beaucoup de villes en France. Puis, nous avons tous ces immeubles vétustes, toutes ces maisonnettes que nous avons acquises pour mener des projets inscrits au PLU et qui n'ont pas été aujourd'hui réaffectées. Quelques chiffres pour montrer la charge du patrimoine à l'échelle de la ville. En termes de fonctionnement pour les opérations de maintenance courante et pour les fluides, cela représente environ 5 millions d'euros pour l'exercice 2014. Il faut y ajouter les charges de copropriété et les impôts fonciers qui représentent environ 1 million d'euros également. Donc cela montre l'intérêt, dans cette période de raréfaction des ressources, de se préoccuper de la gestion patrimoniale afin de réduire le stock et de se débarrasser des éléments inutilisés.

Avec ce premier objectif, nous avons cherché à **répondre aux insuffisances des pratiques de gestion du patrimoine**. Nous avons notamment constaté au niveau national plusieurs points majeurs : une certaine **méconnaissance** tout d'abord de la part des collectivités locales de leurs ensembles bâtis et non bâtis ; une certaine faiblesse des outils d'inventaire évidemment liée à la faible connaissance qu'elles ont de leur patrimoine immobilier ; ainsi que la faiblesse des outils de gestion qui peuvent être employés par les collectivités locales.

La gestion patrimoniale, c'est aussi **une multitude d'acteurs** qui interviennent sur le patrimoine immobilier de manière directe ou indirecte. Cela engendre bien évidemment certaines difficultés dans la circulation des informations, dans le partage des informations entre des acteurs qui ont parfois des logiques différentes voire même des logiques d'intervention qui s'opposent entre des juristes, des urbanistes, des techniques ou des services financiers par exemple.

Mais nous avons beaucoup d'espoir. Le diagnostic palois est porteur de leviers d'amélioration. Il était marqué par un manque de visibilité sur la structuration et la consistance du patrimoine. En fait, la connaissance était très empirique. Chacun avait la sienne, elles étaient rarement croisées. Chacun s'autorisait les usages qui lui paraissaient le plus conforme au patrimoine qu'il convoitait. Il nous manquait une tour de contrôle pour valider tous les projets qui faisaient jour par-ci par-là, donc un éclatement des prises de décision sur les évolutions du parc, une gestion au cas par cas ni rationnel, ni économique, et un besoin de davantage de rationalité managériale. Nous parlons beaucoup de finances donc dépenser mieux pour dépenser moins, mais aussi pour assumer ses obligations de propriétaire. Le Code Civil nous dit que nous sommes responsables des choses dont nous avons la garde. Il s'agit aussi à travers l'optimisation du patrimoine de limiter les risques pour la collectivité.

Le troisième objectif est de **mieux piloter le patrimoine** notamment en essayant de formaliser le besoin d'analyse du parc immobilier de la collectivité, en mettant en perspective des caractéristiques types sur les bâtiments afin de pouvoir éventuellement les comparer les uns aux autres. Nous avons aussi cherché à produire de l'aide à la décision pour les élus, pour la direction générale, sur la base d'indicateurs. Une des finalités était de dégager des actions structurantes sur l'évolution du parc immobilier palois que ça soit en termes de cessions, démolitions, mais aussi en termes d'opérations de rénovations par exemple.

Concernant les moyens mis en œuvre, nous sommes engagés dans une **démarche participative et transverse**. La mission qui a été confiée à Yoann Queyroi de la Chaire Optima par la Ville de Pau a permis à la collectivité d'envisager un fonctionnement en mode projet, de réunir toutes les

compétences au sein d'un même groupe de travail donc les compétences administratives, techniques, juridiques, financières et de réunir tous les services en charge de problématiques patrimoniales. Par exemple, le sport, la culture et la ville associative. Cela a été un point très important dans la réussite du projet.

Nous avons bien évidemment commencé cette étude par un **diagnostic initial instrumental et opérationnel**. Nous avons d'abord étudié les outils employés par la Ville de Pau pour gérer son patrimoine immobilier et nous avons repéré à ce titre plusieurs constats marquants. Les outils de gestion employés par la Ville de Pau étaient plutôt infra annuels, c'est-à-dire qu'ils permettaient plutôt de générer des informations sur le patrimoine immobilier à court terme. Peu d'entre eux généraient de la planification et concernaient des horizons pluriannuels. De plus, les outils étaient plutôt présents au niveau opérationnel, au niveau des agents et des services en relation directe avec les problématiques patrimoniales. Peu d'instruments étaient mobilisables par les élus voire par la direction générale sur des niveaux plutôt stratégiques de l'organisation. Nous avons plutôt à faire, dans la majorité des cas, à des outils assignés au suivi et à la mise en œuvre des opérations administratives et juridiques liées au patrimoine, des opérations liées à la sécurité sur des bâtiments ou aux gros travaux par exemple. Nous avons aussi cherché à étudier l'organisation bien évidemment de cette fonction patrimoniale. Les modalités d'organisation ont été étudiées sur plusieurs points :

la structure organisationnelle tout d'abord de la fonction patrimoniale paleoise;

les processus décisionnels et informationnels;

le lien entre la gestion patrimoniale et les fonctions plutôt métier, opérationnelles de la ville de Pau.

Plusieurs faits marquants sont ainsi à relever :

un certain éparpillement tout d'abord de la fonction patrimoniale au sein de l'organisation;

des difficultés de transparence quant au processus informationnel et décisionnel autour du patrimoine immobilier;

une certaine complexité à délimiter les périmètres d'intervention des services qui travaillaient de manière directe ou indirecte sur le patrimoine;

une fonction patrimoniale que l'on peut qualifier de non - professionnalisée car certaines tâches d'un gestionnaire de parc n'étaient pas forcément réalisées ou alors trop éclatées au sein de l'organisation pour être mobilisables.

Nous avons constaté une certaine défaillance à placer les ressources patrimoniales en tant que support des services métier de l'organisation.

Ce diagnostic organisationnel et instrumental nous a conduit à engager la mise en œuvre d'une **matrice atouts/attraits** du patrimoine. Nous nous sommes inspirés d'un article publié par Christophe Favoreu dans la revue Politique et Management Public. C'était une démarche employée par le Centre National d'Etudes Spatiales qui gérait et priorisait ses projets selon cette matrice atouts/attraits. Nous avons cherché à transférer, adapter cette innovation au patrimoine immobilier d'une collectivité locale. Nous avons donc travaillé sur **les atouts d'un bâtiment qui concerne plutôt la qualité intrinsèque d'un ensemble bâti**, c'est-à-dire la capacité d'un immeuble à être utilisé par la collectivité dans des conditions satisfaisantes de coûts, d'exploitation et de risques alors que **les attraits concernent plutôt l'intérêt d'un bâtiment pour la collectivité**, c'est-à-dire sa contribution à la réalisation d'une politique publique par exemple.

Pour la mise en œuvre de cette démarche, nous avons listé plusieurs items à noter, avec une **notation très simple de 0 à 3** puisque bien évidemment nous partions de très loin et n'avions pas toutes les informations liées au patrimoine immobilier. Nous avons fait noter tous les acteurs de l'organisation : des acteurs politiques, des acteurs administratifs en fonction de leurs domaines de compétences respectifs. Par exemple, pour les atouts, on avait des indicateurs qui touchaient à l'état du patrimoine, à l'état technique de différents éléments, à la maintenance, à l'énergie, à la performance énergétique d'un bâtiment, à sa conformité, à l'accessibilité ou à sa sécurité. Pour les attraits, on a cherché à noter des choses comme l'occupation ou l'affectation, l'usage d'un bâtiment, sa correspondance aux besoins des utilisateurs, des choses liées à l'urbanisme, à l'environnement

mais aussi l'intérêt stratégique d'un bâtiment, autrement dit leur lien avec la mise en œuvre d'une politique importante pour la ville de Pau. Cette matrice atouts/attraits a été la première pierre posée à l'édifice de l'élaboration d'une stratégie patrimoniale pour la ville de Pau. Par stratégie patrimoniale, nous entendons la détermination, la prévision pluriannuelle d'objectifs et de moyens affectés à la gestion patrimoniale. C'est aussi répartir des rôles entre des acteurs responsabilisés et qui doivent être en capacité d'évaluer les actions dont ils ont la charge. Du coup, cette stratégie repose sur plusieurs éléments : la notion d'objectifs qu'ils soient politiques ou opérationnels, sur une organisation, sur des responsabilités. Nous avons aussi cherché à rattacher les moyens financiers, les moyens humains afin de les allouer à des actions qui doivent être priorisées. Pour finir, nous envisageons l'évaluation de cette stratégie patrimoniale.

Cela nous conduit à aborder quelques **résultats**. Ces derniers tiennent d'abord à la création d'une matrice atouts/attraits d'aide à la décision sur le devenir du patrimoine immobilier de la ville de Pau. Nous avons pu produire un **graphique qui situe les bâtiments au sein de 4 classes**. A droite, nous avons les bâtiments les plus intéressants que nous conservons dans le parc et à gauche ceux qui posent question, donc nous avons un parc inadapté et un parc secondaire. Ce classement a été fait à partir de six segments, et pour chaque segment un graphique classe les bâtiments puisque nous n'aurions pas pu tout regrouper sur le même graphique. Aujourd'hui, nous avons choisi de vous présenter le segment qui représente le patrimoine des services. Ce graphique atouts/attraits repose sur un indicateur atouts/attraits qui aide à la décision en matière d'investissements. C'est sur la base de cet indicateur que nous avons produit des plans de cessions, de démolitions, ou de rénovations. Ensuite, nous avons un **tableau qui détaille le graphique** qui est très visuel mais aussi brut. Nous donnons dans le tableau un détail de la notation en atout et en attrait ainsi qu'une identification précise des bâtiments et surtout de leur occupation. Cela est très important pour les décisions à prendre. A partir de cela, nous avons fait un fléchage des bâtiments : ceux que nous conservons, ceux que nous maintenons, ceux dont il faut mutualiser l'occupation, ceux que nous devons vendre. Nous avons ciblé des actions pour la ville ou pour les partenaires de la ville, notamment le concessionnaire de l'opération du centre-ville.

Nous avons travaillé sur une stratégie patrimoniale en arborescence à trois niveaux : le niveau politique, un niveau intermédiaire qui est celui des missions, puis un niveau très opérationnel celui lié à la notion d'actions/activités.

Nous avons d'abord travaillé à **construire une politique patrimoniale** avec les élus pour définir l'ambition politique. Elle est la suivante : rationaliser le patrimoine en contribuant à l'attractivité et à l'image de la ville, en réduisant son volume et optimisant l'occupation. Cette politique patrimoniale, nous l'avons faite reposer sur un élu référent mais aussi sur le groupe foncier qui est un groupe de pilotage mis en place par la Ville de Pau, mais aussi sur une structure administrative référente même si tous les services de l'organisation prennent parti dans la mise en œuvre de cette stratégie patrimoniale. Le deuxième niveau, c'est celui des **missions patrimoniales**. Nous avons déterminé neuf missions patrimoniales pour la stratégie patrimoniale de la ville de Pau avec, à chaque fois, des objectifs stratégiques, des élus référents mais aussi des structures, des services administratifs pilotes. La première mission qui a une place très importante dans la stratégie patrimoniale de la ville de Pau, c'est la mission « cession/démolition ».

Ensuite, nous avons travaillé sur les constructions et grosses rénovations, c'est-à-dire plutôt les projets d'investissements importants portés par la ville d'ici la fin du mandat, une mission gestion de l'usage et de l'occupation, ensuite une mission plutôt liée au secteur juridique et à la gestion locative, gestion de l'hygiène et de la sécurité des bâtiments, gestion de l'énergie et des fluides, maintenances des bâtiments et de leurs équipements, une mission acquisition également même si elle est plutôt réduite à une peau de chagrin puisqu'au final il s'agit surtout de projets de voirie. Enfin, une dernière mission qui est plutôt transversale : la mission connaissance et pilotage patrimoniale. Derrière ces missions, nous trouvons à chaque fois un niveau opérationnel et très concret d'actions/activités qui ont été listées. Une action qualifierait plutôt pour nous un projet

exceptionnel avec un début et une fin alors qu'une activité est plutôt mise en œuvre de manière récurrente par les services.

Cette stratégie patrimoniale est encore en cours. Néanmoins, nous touchons déjà **quelques finalités**, quelques retombées importantes. Une des premières finalités est de gérer les transversalités entre les services puisqu'il y a une multitude d'acteurs qui interviennent sur le patrimoine. Nous avons des difficultés dans les périmètres d'intervention de chacun, d'où **l'importance d'écrire cette stratégie patrimoniale et de définir les responsabilités de chacun**. C'est aussi l'objectif de mieux allouer les moyens budgétaires et humains à des actions qui ont été priorisées et fléchées par les élus, par la direction générale. C'est aussi arriver à **élaborer une politique patrimoniale** dans laquelle personne ne travaille dans son coin puisque chacun est responsable d'une action mais peut aussi intervenir dans la mise en œuvre d'une autre. Du coup nous savons aussi ce qui se fait ailleurs. Nous avons aussi créé des feuilles de route par mission patrimoniale qui sont mobilisables par les élus et le groupe foncier, des plans de charges par service qui servent de fil conducteur sur le travail qu'ils ont à mener. Nous envisageons de **suivre et évaluer cette stratégie patrimoniale**.

Pour finir, faisons un zoom sur la feuille de route « cessions et démolitions » qui recense quelques ventes et démolitions à mener avec à chaque fois des caractéristiques importantes liées à la direction qui pilote l'action ou l'activité liée à l'agent référent, au chef de projet. Nous avons travaillé sur des objectifs un peu plus opérationnels, des élus référents lorsque cela était nécessaire, avec une date de début et de fin, les directions participantes, les niveaux de priorités et enfin la localisation. Autrement dit, nous nous sommes doté des outils de pilotage à la mesure des enjeux d'optimisation du patrimoine de la ville de Pau. Mais ce n'est pas fini. C'est là que l'histoire commence. Ces outils, il faudra les faire vivre, les évaluer. Il va falloir peut-être ajuster certaines actions.

André THOMAS (Directeur Conseil de Gestion, Toulouse Métropole),



« Présentation du plan de modernisation des services publics à Toulouse métropole »

Nous allons parler du projet de Toulouse Métropole et de la Ville de Toulouse concernant la mobilisation des énergies, la simplification des processus et le respect de la dépense publique.

D'abord, un petit rappel du contexte en termes de volumes. Nous sommes à la fois une commune et une métropole. Nous avons des services mutualisés. Toulouse, c'est 466 000 habitants, avec au moins 5 000 habitants par an. Le budget de 786 millions d'euros cette année, Toulouse Métropole a 748 000 habitants et 37 communes, 8 000 à 10 000 habitants de plus par an. Cela continue, les perspectives de logements sont dans cette tendance. Et un budget de 1 milliard 700 millions d'euros pour l'année qui vient. Donc deux collectivités partiellement mutualisées de l'ordre de 12 752 agents permanents, avec les renforts et autres nous sommes à 13 500 agents environ ce qui, en terme de management, n'est pas la structure la plus adaptée, mais il faut essayer de faire les choses le mieux possible dans ce contexte.

Concernant Toulouse Métropole, c'est une organisation qui est ancienne, sur laquelle s'est greffée la communauté urbaine tout d'abord puis la métropole. La ville de Toulouse a été longtemps le moteur de l'action publique locale sur le terrain. La métropole est récente puisque sa création date de l'an dernier. La communauté urbaine elle-même ne datait que de 2009 donc nous sentons bien qu'il y a une culture plutôt municipale dans les méthodes et les processus, même si ce qui a été d'abord le district puis la métropole avait pris quelques habitudes de souplesse et d'effectifs plus réduits qui permettaient du management de proximité et plus réactif.

Nous avons une structure héritée sous cette forme. 23 directeurs sont encore sous l'organigramme de la Ville de Toulouse, 10 sont sous la métropole. 32 directeurs sont des directeurs en fonctions mutualisées et la direction générale elle-même qui est totalement mutualisée avec 1 DGS, 4

directeurs délégués généraux et 3 DGA ainsi que des directions « ressources ». Les inconvénients de ces grosses structures qui ont un passé et qui ont fait beaucoup de choses, c'est qu'elles vivaient dans une époque où nous avons certainement une autre culture du management. Ce qui implique que nous avons une culture du management à développer. Nous avons peu d'indicateurs ressources (davantage d'indicateurs métiers), des cadres dirigeants très métiers et peu habitués à une vision transversale donc un manque d'autonomie et peu de mobilité interne. Cependant, nous avons beaucoup de réactivité.

Pour notre plan d'action, nous avons essayé de faire quelque chose qui avait de la cohérence et était ambitieux. Nous avons retrouvé des choses que nous connaissons de plus en plus dans la pratique professionnelle. La difficulté de l'exercice est d'**avoir une vision globale**, de mobiliser tout le monde avec des cultures très différentes, une culture du management faible et de mener tous ces chantiers avec cohérence, en essayant de les faire avancer à un rythme régulier pour que la dynamique que nous essayons de créer se retrouve jusqu'au bout et ne soit pas perdue en route par le quotidien ou par les urgences.

La première idée est **mettre en place une démarche d'évaluation des politiques publiques**. Il y a deux éléments qui sont les plus précieux dans notre activité : **les moyens financiers plus contraints**, mais surtout les **ressources humaines** de nos collaborateurs qui sont d'une grande richesse. Nous avons le devoir d'en faire le meilleur « usage » aussi bien pour la collectivité, l'habitant que pour le collaborateur lui-même. C'est quelque chose qui peut largement influencer à travers l'évaluation des politiques publiques. Nous avons souhaité **créer un réseau interne d'auditeurs de gestion**. Ce sont des pratiques innovantes qui ont pour but de provoquer, par capillarité, une culture de la gestion et du contrôle de gestion à travers des pratiques concrètes. Il s'agit aussi de **contrôler la masse salariale** avec plutôt un pilotage, même s'il y a un contrôle dans un premier temps. La tendance sur les vingt dernières années c'était 4 à 5% de croissance de la masse salariale par an voire 6%. N'oublions pas qu'il y a une croissance démographique. Il faut atténuer ce chiffre de 2% à peu près par rapport à des communes dont la stabilité démographique serait la règle. Nous avons eu pour obligation de contrôler d'abord et **ensuite piloter**. **Mettre en place les encadrants en position de véritables managers** est la règle du succès. Si nous n'avons pas dans nos encadrants, sur une structure de 12 000 ou 13 000 personnes, des cadres qui prennent en charge les fonctions managériales, nous pouvons nous évertuer au niveau du Président de la Métropole ou de son équipe de Vice-président, de la direction générale, cela ne fonctionnera pas. Il faut vraiment que les directeurs s'emparent des fonctions managériales, et aient envie de s'en emparer. Il ne suffit pas de l'expliquer, il faut donner l'envie et les moyens. **Placer les directions ressources en position de conseil et de soutien**. Classiquement dans les grosses structures, les directions ressources avaient tendance à être garantes et jalouses de leurs prérogatives en termes RH, finances et autres. Les directeurs étaient satisfaits de devoir s'occuper seulement de leur partie métier et de ne pas avoir une vision plus large des fonctions ressources. Nous avons commencé à redescendre ces fonctions beaucoup plus au niveau du terrain, de la proximité. Donc **nos directions ressources vont rentrer dans des démarches de conseil, d'appui, et de substitution quand les sujets deviennent complexes**.

Nous déclinons à tous les niveaux **un plan de lutte contre l'absentéisme**. Nous sommes en train de le lancer des rencontres avec des entretiens de retour très personnalisés et des lettres de nos médecins du travail. Nous passons beaucoup de temps et d'énergie à installer un **dialogue social** lequel s'accompagne d'une transparence et de nombreux aller-retour. Evidemment, ce n'est pas simple, car cela suppose du changement. Le dialogue est assez riche, sans conflits majeurs à ce stade, malgré des positions divergentes. C'est quelque chose que nous essayons de redescendre davantage au niveau du management, tout en conservant la responsabilité en tête. Nous avons lancé par ailleurs **un véritable chantier de gestion prévisionnelle d'emplois et des effectifs**. C'est classique, mais cela n'existait pas. Nous savons que nos métiers vont subir des transformations métiers à une vitesse inédite avec des réflexions à mener sur les nouveaux métiers. Il est donc indispensable avoir des outils de GPEC qualitatifs et quantitatifs.

Concernant la **mise en place d'une démarche d'évaluation des politiques publiques**, nous avons constitué une mission d'experts de haut niveau avec quelqu'un qui a déjà une expérience très affirmée dans le métier au sein d'autres métropoles. Nous allons essayer de générer une modélisation à un niveau assez rustique, mais aussi d'acquérir une véritable crédibilité méthodologique pour ensuite réaliser des premières évaluations. Par ailleurs, je suis allé visiter le secrétariat général de la modernisation de l'action publique à Paris, et j'en ai retenu que **la règle de ce succès sera la transparence**. Une fois que nous aurons fait nos évaluations, il ne faudra pas les cacher. Il faut voir comment on les diffuse évidemment, mais il faut une transparence au niveau de l'exécutif pour que cela crée une **pression saine**. C'est ce que nous avons essayé de faire à travers des expérimentations d'évaluation, de la modélisation suffisamment rustique, pour pouvoir la diffuser au niveau des managers. Ceux-ci pourront être en capacité et auront le réflexe de faire des évaluations avant de se lancer dans un projet, et ils en sauront assez pour les mener. L'idée est que nous ne présentions pas à l'arbitrage politique, même si la commande émane d'eux, des projets qui n'ont pas fait l'objet d'évaluation *ante* et sans envisager des évaluations *ex post* pour vérifier que ce que nous avons proposé, nous l'avons tenu et pouvons en analyser les écarts. C'est quelque chose de très pragmatique, mais aussi une façon de montrer le respect de la dépense publique. En effet, il y aura une véritable information de l'élu sur des critères objectifs d'évaluation que nous aurons suffisamment préparés. Nous allons ensuite réfléchir si nous avons des écarts pour vérifier à quel moment, entre l'évaluation et l'application, cela a dysfonctionné.

Nous avons aussi créé un **réseau interne d'auditeurs de gestion**. Sur le modèle des démarches qualité, nous avons imaginé un dispositif dans lequel nous avons fait appel à candidat pour que des cadres A ou B, qui ont quand même un minimum de culture et d'intérêt pour la gestion, puissent se porter candidat pour faire des missions « flashes » que nous intégrons souvent dans des missions plus larges (par exemple, lorsqu'on fait une réorganisation, quand on a besoin de faire un benchmark, une étude, etc.). Ce sont en fait des briques d'un ensemble d'informations très rapide sur quelque chose qui demande 5 à 10 jours de travail en plus du projet. Plutôt que d'appeler des consultants ou de ne pas le faire, nous faisons une fiche d'intervention que nous proposons à nos intervenants (on a eu 70 candidats) et nous leur donnons à tour de rôle des missions flashes demandant environ 3 semaines de travail avec l'engagement des directeurs de les laisser faire leur mission. Pour éviter les débats trop longs avec les directeurs, nous faisons faire une à deux missions maximum par an à chaque équipe. C'est la cinquième donc cela fait 10 à 13 personnes à chaque fois qui ont participé en une année à ces missions. Il y a un rendu auprès de la direction générale, auprès du donneur d'ordre et accessoirement nous allons constituer des banques de données diffusables avec un petit forum pour que tous les auditeurs échangent leurs expériences. L'idée est aussi que tous les auditeurs soient formés. Ils ont eu une formation spécifique au contrôle de gestion, à l'analyse, à l'évaluation. L'idée est qu'ils puissent retourner dans leurs directions en encourageant et diffusant les bonnes pratiques issues de cette expérience. Nous avons ainsi par capillarité une diffusion du management.

Nous avons mis en place un **dispositif d'accompagnement des managers (DAM)** qui est un dispositif concernant tous nos managers. Nous avons identifié 400 managers « stratégiques » et 1 000 managers de « proximité ». Ce sont ces derniers qui font tourner une maison comme Toulouse Métropole et Ville de Toulouse. Ce sont les directeurs de crèche, les responsables d'équipements sportifs, les responsables d'ateliers des espaces verts, ce sont toutes ces équipes qui représentent 1 000 personnes. Ils n'ont pas une culture de management en général ou de formation. Ils ont été mis là au hasard des circonstances, certains étant très doués et d'autres n'ayant pas du tout été préparés, et souffrant un peu voire beaucoup. Et quand eux souffrent, les agents souffrent, et la collectivité souffre. Donc nous avons d'abord fait une présentation spécifique à ces 1000 managers de proximité, idem pour les managers stratégiques mais dans un module un peu différent où nous pouvions dire ce que nous avons fait avec eux. Nous les avons reçus en séances d'une journée sur une quarantaine de journées. Les directions ressources sont venues présenter de façon assez constructive leurs propositions de partages et de conseils et non plus seulement des explications de ce qu'elles

faisaient. Nous avons monté des vidéos qui permettaient de délivrer un message sur ce que nous voulions faire en 15 minutes. Cela a eu un très bon succès et créé une grosse attente. Nous sommes actuellement à fois en train de monter des modules de formation pour les formateurs internes afin qu'ils puissent mener des modules de formation récurrentes mais également définir les cahiers des charges en interne et en externe. L'idée est d'apporter des réponses « maison » à des pratiques standard pour que cela puisse être opérationnel et corresponde au contexte dans lequel nous nous trouvons. Ce DAM avait été présenté au Comité de modernisation et nous avons de ce fait le portage politique du Président qui nous a aussi libéré quelques budgets en considérant que le retour sur investissement serait à peu près assuré, parce qu'à travers ce discours et ces outils de formation, nous essayons de bouger les mentalités, de donner confiance aux managers en leur montrant que nous allons à la fois leur apporter des outils, les aider mais aussi se substituer à eux quand la situation devient complexe.

Il y a trois sujets sur lesquels il m'a été demandé d'intervenir de façon beaucoup plus directe : ce sont les actions en matière de lutte contre l'absentéisme, en allant beaucoup plus au contact des personnes en difficulté avec de la bienveillance et non du contrôle; en matière de sanction disciplinaire pour mettre de l'équité, car ce n'était pas quelque chose de stabilisé et les pratiques étaient trop divergentes ; et puis sur le dialogue social en faisant en sorte que dès qu'il y a un souci, les managers se sentent plus concernés que la direction des ressources humaines. Il faut leur donner les contours et les habituer au dialogue social. Cela permet de le démultiplier, de prévenir les crises, et cela nous donne des leviers partout sur le territoire. Nous allons les suivre en permanence en appui et en conseil pour qu'ils puissent soulager la pression managériale de la direction générale, que nous puissions faire davantage de stratégie et avoir un dialogue avec l'exécutif qui ne soit plus sur les urgences.

Pour conclure, il s'agit de **responsabiliser les encadrants, définir clairement leurs missions, encourager l'innovation et l'expérimentation**. Nous sommes très actifs sur l'open métropole alias smart city. L'idée est aussi d'accompagner, en interne, le changement et de développer les outils de la reconnaissance. C'est le chantier à mener dans les temps qui viennent, nous l'avons assez peu entamé et c'est un sacré défi qui nous est donné. Car demander beaucoup plus à nos managers, c'est aussi les reconnaître quand ils ont fait ce que nous attendions d'eux.

Christophe FAVOREU, (Professeur, Toulouse Business School), « La définition d'un projet stratégique : enjeux et outils »



J'ai cette complexe tâche de relier théorie et pratique. C'était complexe auparavant, et ça l'est de moins en moins. En effet, avant il y avait un décalage entre ce que nous enseignions, la recherche en stratégie publique et les pratiques réelles des collectivités locales. Il y avait également des doutes et des suspicions du fait que ces modèles viennent du privé. Aujourd'hui, nous nous apercevons que finalement cette tâche est moins compliquée, car nous avons des pratiques qui sont développées dans les collectivités locales. Il y a une orientation plus favorable vis-à-vis des projets stratégiques, des plans stratégiques. Le contexte est de plus en plus complexe et contraint. La solution de court terme, que tout le monde connaît, est la stratégie du rabot : couper de manière uniforme sans distinguer qui est la plus préjudiciable notamment au niveau de la qualité du service public. **La solution pour le long terme est de prioriser l'action publique, d'effectuer des choix**. La stratégie, c'est faire des choix en fonctions de données, de diagnostics, d'éléments objectifs, intégrer le long terme, l'aspect systémique, c'est-à-dire que les enjeux sont interdépendants (économique sociaux, urbains). Il y a un besoin de plus en plus fondamental qui est reconnu par les praticiens et par les chercheurs. Mais, il y a un décalage entre la volonté et les résultats qui sont atteints. Il y a énormément de doutes, car finalement les résultats qui sont générés par ce type de démarches sont pour certains relativement limités. C'est énormément d'investissement, il y a peu d'opérationnalité de ces plans stratégiques (on les évalue uniquement sur la base des résultats directs et non d'effets

indirects), et il y a un décalage entre la gestion stratégique et la gestion budgétaire. Nous pouvons donc nous demander quelle est l'opérationnalité de ces plans stratégiques.

Autour de ces démarches, nous pouvons dénombrer un certain nombre d'enjeux. Quels sont les objectifs et finalités qui peuvent être associés aux différents types de démarches ? Il y a des démarches prospectives de très long terme, des démarches qui sont plutôt locales comme nous l'avons vu avec Pau et qui prennent une politique publique, et des démarches sur une stratégie pour l'ensemble des composantes de la collectivité locale. Et donc, selon la démarche, nous n'aurons pas les mêmes finalités, il y a des affections par rapport aux résultats atteints. Quels sont les facteurs clés de succès ? Il y a des facteurs qui favorisent la mise en place de ces démarches. Quels sont les éléments contextuels et organisationnels qui permettent la mise en place et le déroulement de ces plans stratégiques. Quel dispositif organisationnel, et quel dispositif méthodologique ? Il y a beaucoup de recherches et d'innovations à ce niveau-là. Quels sont les outils ? Nous l'avons vu avec Pau et avec Angers. Quelles sont les techniques qui permettent de rationaliser les choix, de conduire le diagnostic ? Ensuite c'est la question de la gouvernance, comment pilote-t-on ces démarches ? Quels sont les rôles des acteurs publics, politiques, administratifs, où est-ce qu'ils interviennent ? Quel est leur fonction de légitimation de la démarche ?

Il y a un enjeu fondamental : quelle logique dominante de planification stratégique ? **Aujourd'hui, le modèle dominant vient du privé.** Lorsque j'ai commencé mes travaux, il y a une vingtaine d'années, ces démarches stratégiques étaient pionnières. Elles viennent de villes américaines qui elles-mêmes l'ont emprunté au secteur privé. Le modèle qui est à gauche (cf diapo 3) est le **modèle rationnel** de planification stratégique. Nous partons du général, nous avons un modèle descendant, déductif, nous partons des diagnostics, on fait de la formulation, de l'implémentation, puis de l'évaluation. Nous déclinons missions/programmes/actions. Il y a un autre modèle plus complexe qui est en train de se mettre en place aussi bien dans le public que dans le privé, qui est un **modèle collaboratif**, inter et intra organisationnel, qui est beaucoup moins descendant, **qui va décroiser l'organisation au niveau vertical et horizontal** et qui est aussi interactif, c'est-à-dire que le local, l'émergent, a autant d'importance que le global et le planifié. C'est un modèle relativement intéressant.

Mais ce que je vais montrer rapidement, c'est qu'il **n'y a pas de meilleure pratique**, il y a des démarches qui sont plus adaptées à des contextes, à des caractéristiques locales et l'idée du chercheur est de comprendre quelles sont ces caractéristiques et de trouver la meilleure méthode par rapport au contexte. Sur le premier modèle, ce modèle de Missions/Programmes/Actions, c'est une approche à la fois rationnelle et déductive. Les présupposés sont relativement forts. C'est pour cela que parfois l'opérationnalité de ce type de démarche est relativement faible. Nous pouvons comprendre, analyser l'environnement (caractériser les opportunités, les menaces, les forces, les faiblesses), et programmer le futur de l'organisation. C'est un présupposé qui est relativement lourd quand nous voyons la complexité d'analyse et de compréhension de cet environnement, quand nous voyons la difficulté à anticiper les changements au niveau des collectivités locales notamment dans tout ce qui est financement, partie budgétaire. C'est une démarche formalisée et procédurale. Nous avons plusieurs étapes à respecter et en les suivant bien, nous arrivons à une stratégie comprise et acceptée par tout le monde. Elle sera tellement rationnelle qu'elle sera mise en œuvre et puis c'est une démarche qui est descendante dans le sens où c'est de cette cascade stratégique des objectifs stratégiques que découlent les actions opérationnelles, etc. L'avantage est donc cette idée de rationalisation, ce référentiel unique, le fait que nous standardisons et harmonisons les processus. Toutes les politiques publiques sont articulées sur les mêmes principes Missions/Programmes/Actions (MPA). C'est simple d'utilisation. L'intérêt est d'inscrire l'action publique sur des logiques pluriannuelles et d'intégrer l'aspect systémique, c'est-à-dire que nous essayons de voir les interférences entre politiques publiques. En revanche, concernant les inconvénients, cela peut devenir une démarche très vite technique, très technocratique à partir de l'ensemble des informations à collecter, à transférer, à utiliser. Parfois ces démarches sont captées

par un organisme qui va centraliser et qui arrive souvent à une vision très cloisonnée et verticale des politiques publiques par institution.

L'approche collaborative part du principe que l'action publique résulte de plus en plus d'échanges, d'interactions intra et extra organisationnelles. Les enjeux aujourd'hui sont tellement complexes qu'aucune organisation, qu'aucun acteur, ne peut les gérer seul. Nous sommes obligés de passer par de la collaboration en interne comme en externe. Les savoirs, les connaissances et les ressources sont de plus en plus partagés et nous allons donc utiliser des démarches beaucoup plus interactives et intégratives. Et donc nous allons mélanger à la fois l'émergent, le planifié, et nous allons co-construire ces politiques publiques. Ce modèle est intéressant, car il reconnaît l'aspect politique. En effet, nous pouvons avoir des outils et produire de l'information rationnelle mais *in fine* le choix revient aux politiques et résulte de logiques dites politiques (négociation, marchandage, compromis). L'idée est de donner ces éléments d'information et d'impliquer. Cela favorise un changement qui est beaucoup plus partagé, car il y a une implication de différentes parties prenantes. Cela permet de lier l'opérationnel et le stratégique, donc nous partons de l'existant (l'opérationnel) pour l'intégrer au stratégique. Concernant les inconvénients, c'est une démarche relativement longue. En multipliant ces échanges, ces collaborations, nous allons être très consommateur en terme de temps et de ressources. Cela nécessite une présence terrain très importante. D'autre part, l'importance du local et de prendre en compte l'existant fait que la partie stratégique peut être renégociée et modifiée ce qui peut être pris comme de la versatilité politique. Pour conclure sur ces démarches, il y a plusieurs catégories de démarches (aspect rationnel, collaboratif mais aussi intermédiaire). Généralement, quels sont les enjeux et limites de ces démarches ? Elles sont très consommatrices de temps et de ressources. Il faut affecter des moyens relativement importants, il faut l'avoir en tête dès le départ. Ce sont des démarches qui s'inscrivent dans le long terme et qui sont parfois en décalage avec les attentes des élus qui sont des acteurs ayant des urgences sociales, des urgences de court terme, financières et budgétaires. Finalement, on nous demande très souvent de résoudre ces problèmes-là partir de démarches qui ont un certain temps d'implémentation et de production de résultat. Ce sont des démarches qui aboutissent parfois à des stratégies qui souvent sont en décalage avec la structure organisationnelle existante. Nous restons sur des structures hiérarchiques en silo, par direction. Or, de plus en plus, ces démarches préconisent des approches transversales. **Nous avons un décalage entre les stratégies des politiques publiques préconisées et l'organisation en tant que telle.** La stratégie devrait déterminer et modifier la structure ce qui très souvent, n'est pas fait. La stratégie et la budgétisation sont deux éléments autonomes, ce qui est complètement irréaliste. Les approches contingentes posent également des difficultés. C'est l'intérêt des chercheurs de bien comprendre quelles sont les caractéristiques sociopolitiques des territoires pour essayer de trouver la démarche la plus adaptée. Il n'y a pas de meilleure démarche. Il y a la nécessité aussi de disposer d'outils, de systèmes d'informations (voir Angers), d'outils de pilotage spécifiques pour appuyer ce qui a été fait en amont de ces processus. Toute la partie évaluation est extrêmement importante dans ces démarches. Nous nous apercevons souvent que les collectivités partent directement sur la formulation d'objectifs et que la partie diagnostic et évaluation est manquante, ce qui est aussi un des problèmes.

QUESTIONS

Adressée à M. Gillard. Concernant le positionnement des administrés, est-ce que vous ouvrez cette problématique de révision des politiques publiques à la lecture des administrés, à leur opinion ?

Cela s'est rassemblé sur six mois, mais sur la période 2015, il y a eu un certain nombre d'événements qui se sont greffés sur la démarche de relecture des politiques publiques comme les assises du sport où il y a eu consultation de l'ensemble des acteurs du sport qui a permis d'enrichir cette partie-là. Il y a aussi toute la partie au niveau des forums, de la vie associative. Il y a trois ou quatre événements que nous retrouvons régulièrement (en dehors du sport) où nous consultons la population, mais il n'y a pas eu d'actions en dehors du sport permettant de recenser tous les besoins. Nous avons exploité l'existant ainsi qu'une action spécifique sur le sport où il y a les assises du sport avec la volonté de dérouler toutes les politiques publiques avec tous les acteurs.

Egalement et de manière récurrente, sur toute la partie sociale, nous avons des rencontres de quartier organisées par le Maire donc ce n'est pas lié aux politiques publiques mais cela vient les enrichir. Donc il y a déjà un dispositif de consultation. En dehors du sport, nous n'avons pas rajouté d'éléments supplémentaires. Nous voyons bien que le risque aurait été de s'embourber. L'idée était de sortir rapidement au bout de six mois des propositions des acteurs de terrain (des directeurs, des équipes) permettant de déterrer des dossiers et d'avancer sur des arbitrages, dans la perspective de l'innovation donc le droit à l'erreur bien sûr, et aussi sur des enjeux économiques puisque c'est cela qui revient régulièrement.

Adressée à Mme Bordenave et M. Queyroi. Quid de la gestion du temps ?

Nous y sommes allés progressivement. Ce qui a été l'élément déclencheur a été la très grosse action de réorganisation des services de la Ville de Pau et de l'agglomération où de nouvelles directions ont été créées, et pour la première fois elles ont été instituées maître d'ouvrage de leur patrimoine. Donc cela nous a obligé à nous doter d'outils, parce qu'il y avait beaucoup d'interférences entre les directions et chacun avait du mal à délimiter son patrimoine et se saisissait un peu de tout, cela devenait ingérable. Nous avons été obligé de nous doter d'outils à ce moment-là. Donc nous avons fait un inventaire du patrimoine à partir d'un recensement des fichiers existant dans la collectivité qui était très épars, en 2010. Une fois cet inventaire fait, nous avons fait une affectation des bâtiments aux principaux services utilisateurs, donc nous avons fait une répartition par maître d'ouvrage. Ce fut le début de la prise de conscience des insuffisances sur la gestion patrimoniale.

Adressée à M. Thomas. La question porte sur le portage des élus sur cette question de modernisation puisque nous avons plutôt un point d'entrée organisationnel et sur la partie budgétaire, quel est le volume consacré à ce plan de modernisation ?

Le portage se fait au plus haut niveau. Nous avons créé une délégation, qui m'a été confiée, qui est située tout de suite auprès du directeur général des services. Le Président de la Métropole lorsqu'il est arrivé il y a deux ans, a souhaité créer cette délégation pour pouvoir regarder les politiques publiques, le fonctionnement de la collectivité. Il avait une connaissance de cette collectivité ancienne, sentait que les éléments évoluaient beaucoup et que c'était un élément fort qui pouvait permettre de répondre à l'attente des citoyens en étant objectivement amené à optimiser les dépenses. Il ne faut pas se faire d'illusion, il y a quand même aussi derrière un travail important sur l'optimisation des dépenses. Donc c'est une mission placée auprès du DGS et j'ai toute la délégation directe sur les fonctions ressources. J'ai une capacité à aller dans tous les domaines transversaux pour pouvoir mener des politiques et rencontrer tous les directeurs. Il n'y a aucun blocage au niveau du portage. Nous avons organisé, 2 fois par an, un comité de modernisation de l'action publique qui réunit le Président de la Métropole, et quatre ou cinq élus. Pour être tout à fait honnête, il l'a plutôt fixé au niveau municipal à ce stade parce qu'il faut y aller progressivement pour ensuite amener la culture jusqu'au niveau de la Métropole. Nous avons un comité avec cinq ou six thèmes d'innovation (dispositif d'accompagnement des managers, diagramme, le dispositif des auditeurs internes, des réformes lourdes sur l'évaluation, etc.). Nous avons pour mission de présenter le bilan des actions menées devant le Président et quelques élus et c'est deux heures de dossiers très bien préparés où nous sommes beaucoup questionnés donc cela signifie que le sujet est partagé. Nous nous sentons

très bien portés pour continuer une fois que nous avons fait cela.

Quant à l'aspect financier, il est resté plus modeste à ce stade sauf pour la création de ma mission qui est transversale puisque j'ai une assistante, des aides extérieures quand je peux et je fais beaucoup de travail en interne. A part le fait d'avoir créé cette délégation, il n'y a pas de frais particuliers, c'est vraiment un travail interne. Nous avons plus dépensé pour les formations, mais ce ne sont pas des dépenses externes ou des recrutements particuliers lourds.

Adressée à M. Thomas. Un agent peut avoir l'impression que certains dispositifs sont de surveillance de contrôle ce qui peut donner une image négative. Comment faire prendre conscience aux agents que ce sont plutôt des dispositifs d'aide, d'accompagnement, d'optimisation, de maîtrise ?

Je pense qu'en ayant vraiment fait passer le message aux managers, eux-mêmes vont faire passer ce message en proximité et par leur comportement vont démontrer que ce n'est pas du flicage ou du contrôle. Nous sommes donc très attentifs aux comportements des managers. Il y a du travail parce que certains n'ont pas encore cette habitude. Il faut qu'ils montrent qu'ils sont bienveillants dans le bon sens du terme et accompagnants. De plus, nous avons un dialogue social très fort où nous présentons toutes ces choses nouvelles à nos partenaires sociaux. Nous avons eu de bons retours sur beaucoup d'actions (l'évaluation des politiques publiques, le DAM), un peu moins sur les dispositifs contre l'absentéisme puisqu'il y a des choses plus concrètes à mettre en œuvre. Toutefois, un dialogue social fort permet d'accompagner.

Adressée à M. Favoreu. Concernant la versatilité de ce type de projets stratégiques du fait des mandats politiques, comment lutter contre ces dysfonctionnements potentiels et faire en sorte que la stratégie soit de plus long terme ?

L'aspect collaboratif est très important. Quand nous regardons par exemple le projet Lyon 2010, il a été fait sur trois mandats différents. A partir du moment où le projet est collaboratif et implique une grande diversité de parties prenantes, c'est très difficile de le remettre en cause par la suite. S'il est partagé, un changement politique peut difficilement venir faire table rase de l'existant. Cela arrive aussi dans les entreprises, où un changement de direction peut faire changer la stratégie. Mais avec cette idée de partage, de pilotage, on peut l'inscrire dans le temps. Quand une démarche est portée par un seul acteur, il y a un risque énorme que lors de son départ, cette démarche soit abandonnée ce qui est arrivé pour le CNES avec la matrice atouts/attraits. C'était Yanick d'Escatha qui avait introduit cela, venant du commissariat énergie atomique. Il faut un rôle de leader politique, il est très important. Mais en même temps, il y a un risque qu'il y ait une très forte identification. Et dès lors que ce leader politique part, le projet part avec lui. L'idée de partage, de collaboration est très importante pour lutter contre ces dysfonctionnements.

Réponse de M. Gillard sur la même question : Nous avons été confrontés à ces difficultés-là. Nous avons construit le système en intégrant l'ensemble des acteurs. Nous sommes rentrés par la nomenclature des politiques publiques et non par une approche par le haut. Je regarde ce que je fais et je range avec les acteurs. Nous nous sommes en effet débrouillés pour que les termes utilisés soit standards, que cela ne colle pas à un mandat pour la politique sportive. C'est en effet la politique sportive, et non une politique sportive en faveur de quelque chose de particulier. Quand la nouvelle équipe est arrivée, ils se sont réappropriés les termes. Ils ont bien vu que nous nous inscrivions dans la durée. Nous avons implémenté l'outil. Dans ce cas, c'est plus compliqué car toutes nos délibérations sont structurées par politiques publiques, tous nos classements des agents et imputations aussi. Nous pouvons ajuster et ils l'ont fait. Mais ils se sont aussi appropriés la démarche et s'en sont servis pour réviser l'ensemble des politiques publiques en peu de temps.

Adressé à M. Gillard. Est-ce qu'il y a un retour vers la population ?

Pour l'instant, nous sommes sur du pragmatique, à chaque fois qu'une décision est prise, cela passe en délibération. Il y a forcément un retour puisque ensuite cela passe par le système de communication classique. Nous ne disons pas que c'est une relecture des politiques publiques car cela n'intéresse pas. Nous rentrons par le sens : qu'est-ce qui est décidé et pourquoi ? Le sens est important, ce sont les acteurs de terrain ont la connaissance.

Adressé à M. Carassus. Il y a une multitude de projets stratégiques sur tout. Quel est l'articulation entre tout ça ? Comment l'ensemble peut alimenter le projet territoire ?

Jusqu'à présent, quand nous accompagnions les collectivités sur ces thématiques-là, nous pensions à tort que la solution était dans l'élaboration d'une segmentation stratégique unique, un peu dans une démarche top down. Aujourd'hui, nous sommes plutôt sur l'approche collaborative avec une idée de planification stratégique avec un axe de lecture différent. Nous partons d'un constat où, par exemple, l'agenda 21 est parfois déconnecté du plan de mandat ou du projet d'administration. A terme, ce n'est pas possible, car il y a du lien à créer entre les éléments. Il faut une démarche centralisée, une approche collaborative et une lecture transversale, c'est-à-dire un axe de lecture différent, mais avec un référentiel homogène pour que les programmations stratégiques se parlent les unes avec les autres. L'idée est de faire du lien à terme entre ces segmentations stratégiques qui sont séparées pour le moment. Cela sera plus important demain dans l'aide à la décision.



Table ronde n°2

L'élaboration d'un schéma de mutualisation : comment créer une dynamique collective ?

Caroline DESAIGUES (DGS, Mont de Marsan Agglomération), Guillaume LE MEUR (Ingénieur d'études OPTIMA), « Le schéma de mutualisation du Marsan Agglomération : du transfert de la compétence éducation à une mutualisation élargie »



L'exemple que nous allons vous présenter est peut-être atypique car nous n'avons pas présenté les choses telles que la loi le prévoit. Nous n'avons pas construit le schéma de mutualisation puis mis en œuvre la mutualisation, mais plutôt fait l'inverse. Cela a commencé par un gros **transfert de compétences qui a impliqué la mutualisation**. Parallèlement, avec Guillaume Le Meur de la **Chaire OPTIMA**, nous construisons le schéma de mutualisation qui n'a pas encore été soumis à nos assemblées.

A l'origine, c'était une décision politique, prise en fin d'année 2014, de transférer la compétence éducation à l'agglomération dans le contexte de la mise en œuvre des TAP (Temps d'Activités Périscolaires). Les communes de l'agglomération ont pris contact avec la Présidente pour demander que ces TAP soient organisés par l'agglomération et donc que la compétence soit transférée. Plutôt que de transférer seulement cette partie, il a été proposé de confier à un prestataire une étude tendant à déterminer la possibilité d'un transfert plus global de la compétence. C'est finalement ce choix qui a été fait, à l'unanimité, à la fois pour avoir une thématique plus cohérente mais aussi car un argument financier a fini de convaincre tout le monde. En effet, le gain de DGF a permis de couvrir la baisse des dotations de l'Etat, en tout cas tel que ça a été constitué à l'époque. On verra si c'est toujours le cas avec le contexte actuel de baisse de la DGF.

A l'époque, c'était plutôt un transfert inédit pour une communauté d'agglomération et au regard des autres transferts qui ont été réalisés, cela a fait de notre EPCI celui le plus intégré des Landes. Donc c'était finalement un défi important à relever pour tous avec des objectifs ambitieux puisque les délais étaient contraints. La décision de transférer a été prise fin 2013. L'année 2014 a été consacrée, au-delà des élections municipales, à réfléchir à la façon dont cela pouvait être organisé. Ensuite, il restait 6 mois seulement pour préparer l'ensemble des propositions et mettre en œuvre au 1^{er} juillet cette compétence. Les objectifs étaient importants pour l'administration mais aussi pour la politique publique en tant que telle puisqu'à chaque fois **l'objectif était essentiellement de rendre le meilleur service public en étant le plus efficace possible**.

La difficulté principale est que la communauté d'agglomération avait des services ressources qui étaient sous-dimensionnés pour faire face à un tel transfert de compétences. La mutualisation est apparue de manière pragmatique comme la seule solution pour faire face à ce transfert et donc mettre en œuvre concrètement la décision politique. Donc proposer à l'ensemble des communes membres la mutualisation a essentiellement concerné la ville-centre et les services de l'agglomération mais également le CCAS et le CIAS.

C'est un **périmètre relativement large** qui a été retenu et les services communs sont aujourd'hui nombreux au-delà de la direction générale des services. Nous avons les finances, la direction informatique, la communication, les affaires juridiques et les marchés, les ressources humaines et le pôle technique. Il y a déjà eu une expérience de mutualisation passée avec notamment des équipes culturelles qui étaient mutualisées l'année précédente, un service prévention qui intervenait déjà sur

l'ensemble des collectivités et une direction des pôles techniques. C'était donc **une culture qui préexistait** et une manière de faire qui commençait à être intégrée par tous. Cela a néanmoins totalement transformé les effectifs, notamment puisque ceux de l'agglomération ont été multipliés par quatre en quelques mois seulement. Au-delà de tous les agents qui venaient des communes et étaient en charge de la compétence éducation, l'ensemble des services ressources aussi alimentait les effectifs tels qu'ils existent aujourd'hui donc ceux de Mont-de-Marsan ont chuté et ceux de l'agglomération ont très largement grossi.

Pour faire un retour d'expérience, nous en sommes, aujourd'hui, à pratiquement un an de recul. Nous avons essayé de faire un premier bilan réaliste en voyant ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien marché. **De vraies réussites peuvent être mises en avant.** Réaliser la paie d'un grand nombre d'agents, en juillet, était un défi en tant que tel. Nous avons réussi à le faire grâce à une très forte mobilisation des agents de la DRH mais aussi du Centre de Gestion qui nous a bien accompagnés sur ce sujet. Tous les agents ont eu leur bulletin à temps, il n'y a eu aucune erreur donc ce fut un vrai motif de satisfaction. De manière générale, nous avons réussi à respecter les échéances qui nous ont été fixées. Comme nous l'avons vu, elles étaient contraintes et ambitieuses. Nous avons réussi à ce que la rentrée scolaire se passe bien avec de fortes attentes à la fois des élus et des usagers. Tout cela n'a été possible que grâce à la **mobilisation de l'ensemble des agents** qui se sont tous pris au jeu, car il y avait cette décision de faire et tous voulaient que cela se passe de la meilleure façon possible.

Il n'y a pas que des points positifs bien évidemment, il y a quand même quelques écueils. Par exemple, la communication, même si elle est fondamentale et que nous sommes tous attentifs à cela, reste un exercice périlleux lorsque nous construisons les choses au fur et à mesure, que l'information doit circuler alors que nous sommes en train de décider ce que nous allons mettre en place. Bien que souhaitable, l'anticipation sur ces questions n'était pas possible dans le contexte que nous avons connu. Pour préciser les choses en terme de calendrier, j'ai pris mes fonctions en février de l'an passé, donc nous avons 5 mois avec la directrice de l'éducation qui venait d'arriver également, pour mettre en œuvre ce dispositif dans une collectivité que nous ne connaissions pas.

En termes de points de vigilance, bien évidemment, nous devons évoquer les aspects budgétaires. C'est aussi un des enjeux de la mutualisation et des transferts que de faire des économies. Le suivi à mettre en œuvre par la suite était indispensable sachant que l'évaluation des charges aussi est un moment clé lorsque nous faisons un transfert. C'est un exercice complexe et sensible car chacun conteste et déclare une partie des chiffres qui ne correspond pas à la réalité. Nous avons eu la chance d'avoir quelqu'un de **bien formé au contrôle de gestion** qui nous a permis de faire des calculs qui permettent aujourd'hui de suivre l'évolution de ces dépenses. L'objectif est d'ajuster au fur et à mesure, c'est ce que nous essayons de faire en harmonisant le plus possible les procédures, en les créant lorsqu'elles n'existent pas. Puis, nous essayons de nous interroger au fur et à mesure sur l'organisation telle qu'elle préexistait et telle que nous l'avons mise en place pour la faire évoluer dans les meilleures conditions possibles.

L'objectif est aussi **d'être et rester à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes** que ce soit les usagers, les agents et les élus. Les usagers, il fallait leur rendre un meilleur service et les retours sont plutôt positifs. Nous avons mis en place une tarification harmonisée sur l'ensemble du territoire. Nous sommes en train de créer un PEDT communautaire et nous mettons en place un règlement intérieur qui les associe très largement. S'agissant des autres parties prenantes, nous avons les élus à l'origine de la décision et qui, il faut l'avouer, ont été bousculés par tous ces changements dans un temps très court. A la fois, leur lien de proximité avec leurs usagers demeure mais prend des formes différentes de celles qui existaient jusque-là ; mais aussi la mutualisation en tant que telle a changé leurs repères dans leurs relations avec l'administration. Ensuite, il y a aussi les agents sans lesquels tout cela n'aurait pas été possible. Ils sont fortement mobilisés et il faut être attentif à leurs conditions de travail. En effet, la surcharge de travail qui a existé pendant ces mois, et qui demeure dans certains cas, doit rester acceptable et il faut essayer d'améliorer les conditions de travail.

Certains sujets comme le régime indemnitaire sont parfois insolubles lorsque les disparités sont trop fortes et que l'harmonisation par le haut, souhaitée, est insoutenable financièrement. C'est à partir de ces premiers retours d'expérience que nous avons présenté à la fois aux élus et aux représentants du personnel notamment que nous essayons de construire les prochains transferts qui seront dans le prochain schéma de mutualisation.

L'idée du schéma de mutualisation s'inscrit dans la continuité des transferts qui ont déjà eu lieu par l'agglomération du Marsan, d'abord pour répondre à l'obligation réglementaire puis pour faire perdurer la dynamique actuelle. Les premières questions qui se sont posées lors de l'élaboration du schéma de mutualisation, c'est d'abord pourquoi formaliser le schéma de mutualisation ? Le Marsan avait déjà une culture de mutualisation, alors qu'est-ce qu'un schéma peut apporter de plus ?

Il y a quatre buts à cela. Tout d'abord, répondre à l'obligation réglementaire. C'est quelque chose qui s'est imposé aux EPCI et une contrainte qui a pu être subie par certains mais également choisie par le Marsan. Le but était aussi de poursuivre la dynamique actuelle de mutualisation en poursuivant plus loin la réflexion. En effet, les premières réflexions concernaient plutôt, dans un premier temps, la ville-centre de Mont-de-Marsan et l'agglomération. L'idée du schéma c'était de voir un peu plus loin et de poser la question de la potentielle mutualisation de l'ensemble des compétences avec l'ensemble des communes. C'est comme ça que se sont présentées les choses. Le Marsan a également vu cela comme l'opportunité pour se réinterroger sur l'amélioration et l'augmentation de la qualité de ses services publics sur un territoire inhabituel. Le but ultime est toujours de réaliser des économies à travers la mutualisation.

Aujourd'hui, nous commençons à avoir quelques petits retours sur le transfert de l'éducation et sur les transferts entre la ville-centre et l'agglomération, mais nous ne pourrions le mesurer que dans quelques temps.

En termes de méthode, nous avons choisi une **méthode collaborative** donc d'impliquer l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux de réflexion. Nous avons commencé de manière assez simple en menant des entretiens avec l'ensemble des cadres de l'agglomération. Le but était de « tâter le terrain » pour identifier et caractériser les relations entre l'agglomération et les communes membres en dehors des transferts. Des transferts importants avaient été réalisés et nous voulions mesurer comment les cadres de l'agglomération répondaient aux attentes des communes et quelles étaient les relations. C'est quelque chose qui a été un point important pour la suite, pour le diagnostic, sachant qu'en parallèle de ce travail d'entretien avec les cadres, nous avons mené une série d'entretiens et de questionnaires auprès des maires des différentes communes et de leurs secrétaires de mairie. Le but était d'avoir un premier retour sur les pratiques de mutualisation en terme de prévention et le sentiment par rapport aux premières mutualisations pour essayer de se projeter sur l'avenir. Toutes ces questions que je vous détaillerai après dans le diagnostic ont constitué **le diagnostic territorial, c'est-à-dire la base d'informations qui a servi pour le reste des réflexions**. Ensuite, le diagnostic a identifié un certain nombre de pistes qui ont été identifiées dans des groupes de travail essentiellement composés d'élus. Les groupes de travail ont d'abord travaillé par zone géographique et non par thématique, donc ce sont des choses qui ont émergé du diagnostic. Vu la configuration du territoire, les communes se sentaient plutôt de mutualiser avec leurs voisins directs plutôt qu'avec l'ensemble des communes. C'est pourquoi nous avons commencé les groupes de travail par secteur, et ensuite des groupes de travail commun, qui devaient amener des réflexions et enrichir la version finale du schéma de mutualisation. Si nous regardons le diagnostic plus en détail, la première chose qui émerge est la configuration géographique du territoire. Le Marsan comporte 18 communes dont deux villes-centre qui regroupent environ 80% de la population et 16 autres communes qui ont quelques centaines d'habitants, au mieux, quelques milliers d'habitants. C'est donc une configuration un peu atypique avec une zone centrale urbaine, et des zones plus rurales. Cela a pu peser sur les réflexions en terme de mutualisation. Le diagnostic a essayé d'identifier un certain nombre de choses et la première des choses que nous avons essayé de déterminer, c'était les conditions à de nouvelles mutualisations. En effet, le transfert de l'éducation a

été fait sur un temps assez court avec un certain nombre de difficultés. Arrivé derrière en reparlant de mutualisation au maire avait un caractère effrayant donc il fallait connaître **les conditions à réunir pour engager une nouvelle mutualisation.**

Nous avons essayé de dégager des **Facteurs Clés de Succès (FCS) et des freins potentiels** à cette nouvelle mutualisation. Au niveau des FCS. La première chose qui est revenue dans la majorité des communes, c'était la création ou l'encadrement de la mutualisation par un projet de territoire. La plupart des maires étaient ouverts à de nouvelles mutualisations, à condition qu'elles soient encadrées. Ils ont dit, pour reprendre les mots de certains : « *une mutualisation oui, mais une mutualisation pour répondre au projet de territoire et non pas une mutualisation pour mutualiser, ce qui serait inutile voire contre productif* ». Il fallait également travailler sur la communication, sur la circulation des informations. Les élus ont beaucoup insisté sur le fait d'améliorer la communication et d'avoir un portage politique partagé, c'est-à-dire une mutualisation qui soit le fruit d'une réflexion collective et non pas l'imagination de la présidente ou de son cabinet par exemple.

Au niveau des freins potentiels, deux choses inquiétaient les maires et les secrétaires de mairie. Tout d'abord, c'était la lourdeur administrative, notamment dans le processus de décision. **Tous avaient peur que l'administratif prenne le pas sur la décision** et c'est ce qu'il fallait absolument éviter. La deuxième crainte était la complexité du cadre juridique qui encadre la mutualisation. Au moment où je suis arrivée pour poser de nouvelles questions sur la mutualisation, les maires avaient très bien compris ce qu'était un transfert puisqu'ils étaient en plein dedans et l'avaient travaillé sur toutes les coutures. Par contre, lorsqu'il s'agissait de parler de services communs ou de mise à disposition, ils avaient peur de s'y perdre et de ne pas se retrouver dans les possibilités qui s'ouvraient devant eux. Finalement, ces écueils n'ont pas eu lieu puisque le processus s'est fait de manière assez linéaire et assez souple. Nous avons réussi à éviter ces problématiques.

Le deuxième point du diagnostic, c'était d'identifier les pratiques des communes en matière de mutualisation, comment elles se positionnaient par rapport à leur passé et à leur futur en terme de mutualisation. La première chose, peut-être liée à la configuration du territoire, c'est qu'aujourd'hui les communes ne se projetaient pas dans l'avenir. C'était une volonté de leur part, car ils avaient une vision très quotidienne, très isolée de ce qu'ils voulaient pour leurs communes avec des visions qui tournaient autour du développement de la commune à travers la création de lotissements ou de commerces par exemple, ou au contraire de conserver l'esprit de village. Ils avaient des ambitions différentes et disaient que la mutualisation devait rentrer dans ce cadre prédéfini. Ensuite, **peu de projections du fait du poids de la quotidienneté.** En effet, les petites communes de cette strate ont des moyens de plus en plus réduits et n'avaient pas de vision sur l'avenir, ni sur la mutualisation. Ensuite, en analysant avec eux et en se focalisant sur les compétences potentiellement mutualisables, nous nous rendons compte qu'aujourd'hui, **il existe peu de compétences mutualisables pour le futur.** Nous avons déjà mutualisé l'action sociale, le scolaire. Malgré tout cela, quelques pratiques informelles de la part des petites communes, notamment sur le prêt de matériel et les aides comme la mise à disposition de personnels d'une commune à l'autre de manière ponctuelle, méritaient de figurer dans le schéma de mutualisation. C'était déjà mis en place mais pas forcément structuré. **Le travail était donc sur la structuration.**

Le dernier point était d'identifier les pistes de mutualisation. Deux grandes types de mutualisation sont sortis de ce diagnostic : d'abord **des mutualisations par secteur**, puisque les maires se sentaient plus à l'aise de mutualiser avec leurs voisins directs plutôt qu'avec l'ensemble des communes et de l'agglomération ; ensuite **des mutualisations au regard des compétences qui restaient encore dans les communes** qui tournaient autour du cadre de vie et de l'animation de la vie locale. Des groupes de travail sont ensuite passés pour traiter de ces pistes. Et de manière collective, les maires ont validé un certain nombre de propositions qui devraient figurer dans le schéma de mutualisation. Les propositions sont les suivantes : d'abord des mutualisations évidentes bien que non évoquées dans le diagnostic, le transfert de la petite enfance et de la jeunesse. En effet, l'agglomération dispose déjà de tout ce qui est périscolaire, extrascolaire, et scolaire, donc un très gros morceau. Pourquoi ne

pas disposer de l'ensemble du processus de l'éducation du début de la petite-enfance à la fin de la jeunesse. De plus, les structures d'accueil de petite-enfance et d'animation de la jeunesse étaient très centralisées sur la ville de Mont-de-Marsan et sur la ville de Saint-Pierre-du-Mont soit les deux villes-centre. Le rayonnement de ces structures était déjà à l'échelle communautaire donc autant tout passer officiellement au niveau de l'agglomération.

Ensuite, d'autres choses ont été évoquées, des mutualisations qui sont aujourd'hui en cours de discussion et qui concernent la création d'une police intercommunale et du transfert de certains équipements culturels. Cela semblait assez logique puisqu'une partie de la compétence culture appartient déjà à l'agglomération, mais certains équipements culturels comme les musées ou le théâtre relèvent encore de la gestion des municipalités. La logique voudrait que nous transférions les équipements qui ont un rayonnement largement plus vaste que la commune voire même plus vaste que celui de la communauté d'agglomération. Sur la partie police intercommunale, la problématique est un tout petit peu différente. La ville de Mont-de-Marsan disposait d'une police municipale, mais la ville de Saint-Pierre-du-Mont venait de passer le cap des 10 000 habitants et donc c'était une obligation réglementaire pour eux de mettre en place un service de police. Donc, à ce stade de la réflexion, pourquoi ne pas envisager directement une police communautaire plutôt que de faire coexister deux polices municipales qui ont une zone de chalandise assez proche.

Dernière mutualisation à structurer : la mise en place de groupements de commandes et le partage de matériel. Donc, l'idée c'était que l'agglomération puisse centraliser un petit peu les moyens et les besoins des communes, créer un outil pour que tout le monde puisse exprimer ses besoins et ce dont ils disposent, et ensuite de réaliser des groupements de commande dont le but est de réaliser des économies, obtenir des tarifs préférentiels sur des marchés communs ou de partager certains matériels. Ce recueil de centralisation de l'information serait réalisé par l'intercommunalité et serait ensuite laissé à la gestion des communes via des conventionnements libres en fonction des besoins et du matériel dont chacun dispose.

Voilà ce qui devrait constituer le cœur du schéma de mutualisation en complément de ce qui a déjà été réalisé dans le cadre du transfert de l'éducation, et qui est aujourd'hui en attente de validation et en cours de production.

Dominique SEGALEN (DGS, Grand Cognac), « Un second schéma de mutualisation au Grand Cognac enrichi par un projet de territoire »



Grand Cognac est une communauté de communes avec 14 communes, 36 000 habitants et une ville-centre qui pèse plus de la moitié. C'est un **EPCI riche avec une ville-centre en difficultés financières**. Par ailleurs, nous allons passer en communauté d'agglomération, même si nous n'en connaissons toujours pas le périmètre exact.

La mutualisation sur le territoire est une vieille histoire. Il y a eu un DGS mutualisé entre la ville et l'intercommunalité jusqu'en 2007, des exécutifs souvent confondus et des pratiques avérées de mutualisation via des conventions de prestation de services, pour les ressources humaines, les services techniques, informatiques et les finances notamment. Après 2008, il y a eu une séparation de l'exécutif : le Président n'était plus le Maire de la ville-centre, et par ailleurs le DGS de la ville-centre n'était plus le DGS de l'intercommunalité. Donc une communauté de communes qui a grandi et s'est autonomisée par rapport à la ville-centre. Progressivement, nous avons réduit la voilure de la mutualisation. En 2014, le Maire de la ville-centre est devenu le Président de l'intercommunalité. Le DGS de l'intercommunalité quant à lui est parti et le Maire m'a proposé de le rejoindre à l'intercommunalité, ce que j'ai accepté. Et il y a eu une proposition de mutualiser ce poste de DGS. Là, nous avons identifié deux vice-présidents et l'un a dit que si le poste était mutualisé, il démissionnerait. En fait, c'est le poids de l'histoire. Il y a un passif entre la ville-centre et l'intercommunalité qui date de transferts de compétences qui se sont faits avec des transferts de

charges particulièrement allégés. À une époque, les budgets étaient plus ou moins fongibles, ce qui a conduit à une révolte. Les maires des communes autour ont demandé plus d'étanchéité et de transparence sur les relations financières. Donc, en 2014, il y a eu ce refus de mutualiser le poste de DGS. Le contexte était assez peu propice à la mutualisation.

Toutefois, nous avons commencé à travailler sur la mutualisation. Le choix qui a été fait était un choix d'**élaboration interne** avec un chargé de mission largement dédié au schéma mutualisation. Et nous avons dû déployer une démarche assez académique avec des questionnaires, recensements, compétences, grades, fonctions, etc. Forcément, en bons techniciens, nous nous sommes dit qu'il fallait logiquement mutualiser avec la ville-centre. En automne 2014, nous sommes donc allés en Comité de Pilotage, sûrs de nous, devant l'évidence de la nécessité de la mutualisation. Mais cela a été refusé. Cela nous a amené à réorienter complètement le schéma mais aussi la démarche dans une **dimension plus modeste**. Ce que nous avons réussi à obtenir, c'était l'inscription dans le schéma de mutualisation de **l'élaboration d'un projet de territoire**.

Le schéma de mutualisation a été adopté en mars 2015. Il était très modeste mais il nous semblait important de poser un premier acte dans une mutualisation non plus centrée uniquement sur la relation entre la ville-centre et l'intercommunalité, mais qui implique bien l'ensemble des communes. Il était nécessaire de donner à connaître aux autres élus ce qu'est la mutualisation et les bénéfices qu'il peut y avoir pour la commune. Nous avons fait le tour des quatorze conseils municipaux pour expliquer, **faire preuve de pédagogie** avec l'engagement de revenir présenter les évolutions dans les communes alors que cela, la loi ne le prévoit pas.

Donc, le premier schéma de mutualisation a été **centré sur des choses qui préexistaient**, sur la recherche de financements, de subventions et sur un **service de conseil juridique**. Ils existaient, mais sans cadre juridique précis, et le schéma de mutualisation nous a permis de **donner un cadre** à cela. La deuxième **est relatif aux marchés publics**, nous avons une coopération historique entre la ville et Grand Cognac. Les volumes d'investissement se sont inversés et ont pris une valeur importante sur Grand Cognac. Nous avons donc transféré le service marché public de la ville-centre vers l'intercommunalité avec une mission de conseil à titre gracieux auprès des communes. Et enfin le droit des sols, car comme tous les périmètres, nous avons été confrontés à la difficulté des engagements de l'Etat, et donc, l'EPCI étant riche, la décision a été prise de **faire porter le service droit des sols sous forme de service commun** par l'intercommunalité, **à titre gracieux** pour l'ensemble des communes.

À partir de là, nous avons commencé à parler un peu de l'agglomération. Sur les 5 intercommunalités, quatre étaient concernées par l'engagement de l'Etat : Grand Cognac et trois autres. Nous avons travaillé sur la mise en place d'un service unifié du droit des sols donc une démarche de mutualisation qui préfigure la future communauté d'agglomération. Nous nous sommes retrouvés avec des "clients" ce qui nous a amenés à créer un service de Grand Cognac pour les communes extérieures à notre périmètre. Aujourd'hui, ces premiers services fonctionnent. Nous avons réalisé une enquête de satisfaction auprès des maires et des DG/secrétaires de mairie qui nous a permis de réorienter certaines choses et de réfléchir aux prochaines évolutions.

Parallèlement à cela, le constat que nous avons fait était que souvent, les maires étaient en manque de formation, de sensibilisation sur un certain nombre de sujets qui touchent le quotidien de leurs communes, l'hygiène, la sécurité, les archives, par exemple. Aussi nous avons donc mis en place un certain nombre de formations en direction des élus et des agents municipaux en s'appuyant sur les compétences internes à la Ville de Cognac. Ces sensibilisations et formations ont pu déboucher sur des services communs. Cela sera l'objet du deuxième schéma.

Puis, la construction de l'agglomération a commencé à prendre forme et le DGS de la communauté de communes voisine est parti et il a été proposé que j'en assume la direction en plus de la direction générale de Grand Cognac, donc je suis aujourd'hui un élément de la mutualisation avec une communauté de communes voisine à hauteur de 5 heures et quart par semaine, avec un adjoint.

Concernant le deuxième schéma, il a été important de procéder à une évolution car le besoin était

sur le territoire. Nous avons mis en place dès le 1^{er} janvier de nouveaux services Hygiène et Sécurité sous forme de service commun pour répondre aussi bien à nos propres besoins qu'à celui des autres communes. À partir du 1^{er} août, nous mettons en place deux nouveaux services : **l'aide à l'archivage** sera porté par l'intercommunalité (à titre gracieux et onéreux en s'appuyant sur le service de la ville-centre) et le bureau d'études. La ville-centre possède un **bureau d'étude** compétent qui a vu son activité réduite compte tenu de la diminution des niveaux d'investissement. L'intercommunalité a commencé, dans le cadre d'une opération immobilière importante, à conventionner avec la ville-centre pour que le bureau d'études en assure la maîtrise d'œuvre. À partir du 1^{er} août, nous allons formaliser cela, sous forme de service commun, qui sera porté par la ville-centre, comme la loi NOTRE l'autorise. C'était une demande issue d'une remontée terrain. Des maires nous ont demandé comment faire des études car les prestataires extérieurs coûtent chers. Nous les avons mis en relation avec la ville-centre par le biais d'une convention de prestation de services ce qui s'est bien passée et s'est renouvelée d'où la mise en place d'un service commun réalisé à titre payant et qui trouve un écho favorable sur les communes membres de la future agglomération.

Nous avons, par ailleurs, dressé un certain nombre de pistes de travail. Concernant **les serres municipales**, la ville possède un bel équipement mais surdimensionné par rapport au besoin actuel avec un certain nombre de frais fixes. Le **service achats en appui au service marché** est aussi à l'étude, car il a du sens mais induit un mouvement de personnel et nous aimerions qu'il soit porté par la ville-centre. Enfin deux sujets liés aux **ressources humaines** : les petites communes se trouvent en difficulté dès lors qu'un agent est absent donc nous réfléchissons à **mutualiser la paie** et à l'idée de **secrétaires de mairie itinérants**. La dernière proposition est de mettre en place un **Comité Technique Territorial**. Dans le cadre de l'agglomération, nous devons procéder à un renouvellement des instances et dans ce cadre-là, nous pourrions faire le choix d'adhérer à ce comité technique pour plus de réactivité et de proximité. Tout cela est à l'étude.

Pour conclure, nous sommes partis du schéma de mutualisation pour arriver au **chemin de mutualisation**. Au départ, nous étions partis sur quelque chose d'assez académique avec un schéma stratégique, une vision à 10 ans etc. Les premiers pas que nous avons faits dans cette direction ne correspondaient pas aux envies et aspirations des élus. Nous nous apercevons aujourd'hui, que le schéma s'est transformé en chemin. Non pas un chemin de croix mais un chemin sur lequel les élus s'approprient les mérites de la mutualisation. Nous voyons les bénéfices avec un objectif : donner à toutes les communes l'ingénierie des grandes. Nous avons fait de nombreuses réunions et ce qu'il en ressort est que cette **pédagogie est indispensable**.

Jean-Luc POUHEY, (DGS, Communauté de communes du Pays de Nay),



«Les spécificités de la mutualisation dans les petites EPCI : le cas de la communauté de communes du Pays de Nay»

La présente présentation pose la question de la dynamique locale, de l'économie et des **spécificités pour les petites communes** qui doivent faire face à la mutualisation. D'abord, nous aurons le point de vue des communes puis celui de la communauté.

D'abord, une anecdote. J'écoute les agents, j'ai quatre agents qui sont allés dans les formations CNFPT sur la mutualisation et ils me disent « *ce n'est pas pour nous, c'est trop gros* ». Certains ont 9 000 agents : c'est trois fois notre ville-centre ! Ce n'est pas pour nous, mais c'est la même thématique et la même problématique. Cela dit, il y a des rapports très intéressants notamment celui de la DCF par rapport à cette spécificité. En 2011, il y avait 20 communautés pour 2 communautés de communes, et 10 pour 2 en 2015, ce qui est significatif.

Dans l'approche que je voudrais présenter, je voudrais partir du bloc communal de service puisque le législateur raisonne ainsi. Il y a les services des communes et les services de l'intercommunalité, des dépenses et des recettes. Donc, je vais aussi parler de mutualisation des recettes. Lorsque cela est arrivé, dès 2009, les élus n'ont pas trop compris et j'ai essayé de leur dire que chez nous c'était **un quasi non-sujet, mais indispensable**. La communauté créée en 2000 a 28 000 habitants. On a 28 communes dont 7 communes de montagne, une communauté non touchée par le SDCI puisqu'elle est arrivée à faire ce qu'elle voulait à savoir à ne pas dépasser les 30 000 habitants avec une extension à 4 communes maximum. La ville-centre, Nay représente 3500 habitants, soit 12% de la population. L'ADCF montre, dans le premier rapport de 2011, qu'il y a 13 communautés sur 20 avec une ville-centre ayant 50% de la population et au minimum 25 à 30%. Ensuite, le ratio 7 chez nous est de 14% des DGF si on prend le budget principal. Si on consolide avec tous les budgets annexes, c'est 17,3%. Les agglomérations sont à 19,7%. Nos communautés à Taxe Professionnelle Unique sont à 22,8%.

Je voudrais insister sur l'aspect visuel des compétences d'une communauté de communes comme la nôtre. Vous avez la colonne des compétences obligatoires dont un SCOT et la colonne des compétences de proximité. On constate un déséquilibre qui est révélateur de ce qu'il s'est passé depuis plus de dix ans car on a une montée en charge des services de proximité qui chargent le fonctionnement et le personnel. On a pris 14 compétences depuis 2009, on est passé de 19 à 70 agents. **La mutualisation ne se pose plus de la même façon en terme de marge de manœuvre financière y compris avec les communes qui veulent transmettre à la communauté et veulent aussi des retours de ressources**. J'ajoute que nos 17% sont dans une communauté qui fait quasiment tout en régie, donc nous faisons des efforts. Sur le schéma, en 2013, les élus n'ont pas compris pourquoi le législateur nous demande de faire des efforts puisque cela fait des années que nous le faisons. La Communauté de communes du Pays de Nay, quand je dis aujourd'hui que c'est un non-sujet, ça fait des années que nous le faisons, donc comme tous mes collègues y compris urbains, toute la gestion statutaire se fait avec le Centre de Gestion. Le CNFPT nous fait le plan de formation mutualisé, et il a essayé de nous le redonner en 2014, on a refusé car on aurait dû embaucher. C'est le plan du Béarn Est. La communauté comme les communes, pour tout ce qui est juridique, informatique, voirie, service technique **adhère à la PGL**, un syndicat mixte mutualisé. Nos syndicats Eau-Assainissement que nous avons fusionnés en 2012 sont devenus un seul syndicat comportant 12 agents mutualisés. Sur les groupements de commande, nous sommes moins bon, parce que s'il faut en faire, c'est nous qui allons faire le travail mais nous avons des groupements intéressants comme l'agglomération de Pau avec les syndicats mixtes de bassin. Une forme de mutualisation que la communauté fait depuis longtemps, c'est la maîtrise d'ouvrage déléguée, donc aujourd'hui la communauté de communes porte toutes les rénovations de mise aux normes de toutes les décharges communales résiduelles sur ses moyens d'ingénierie ; et la restauration du Calvaire Lestelle-Bétharram (qui est classé) pendant 5 ans, c'est quand même 1,8 million d'euros pour toute l'opération. Et puis, même si ce n'est pas le sujet du législateur puisqu'il parle des communes, on a des **mutualisations inter territoriales** : le Réseau Assistance Maternelle, et la ludothèque sont mutualisés avec la Vallée d'Ossau, la déchetterie avec la communauté de communes Gave et Coteaux et une cyber base avec deux autres communautés de communes voisines. En gros, c'est à peu près 27% de personnels mutualisés. Il a semblé aux élus qu'ils la pratiquaient déjà et faisaient des économies, et sous toutes ses formes y compris l'inter territoriale.

Restait la suite. Politiquement, il y a deux instructions qui nous ont été données. Nous les avons suivies et partagées y compris les communes. C'était en mars 2013, le bureau des maires a donné comme priorité la création du service urbanisme intercommunal commun, création d'un groupe de travail sur la base du volontariat. Sept communes sur vingt-quatre s'y sont associées. Pour les rythmes scolaires, cela ne s'est pas fait, les communes s'y étaient déjà engagées et nous leur avons laissés. En revanche, il y a eu une demande de la part des communes pour créer un service technique commun et la ville de Nay a indiqué qu'il n'y avait pas un agent à mutualiser, qu'il y en

avait déjà assez pour ses propres services (gestion des risques, restauration collective, etc.). La commande des élus était : aucune mutualisation des fonctions support, c'est-à-dire qu'il y a une proximité dans les communes avec les secrétaires de mairie, qui pour nous sont un des fonctionnaires les plus importants en France encore aujourd'hui donc laissons-les à ce niveau-là faire leur travail. Et voyons les questions qui se posent.

Le premier constat : c'était déjà fait. Pas grand-chose à mutualiser, mutualisation votée le 15 décembre 2015, création d'un service urbanisme droit des sols, 3 ETP à recruter, donc pour nous **la mutualisation a consisté à embaucher**, mais c'est logique puisque la ville-centre de Nay n'avait pas un agent en service.

S'agissant du deuxième aspect, le point de vue communal. On a des communes qui ne sont pas plus perturbées que ça par la mutualisation. Pour moi, c'est déjà fait, c'est ancré dans la mentalité. Il y a un vrai partage, une vraie coopération. Je les trouve même défaitistes. Ils ont bien compris que ce qui se joue ou ce que le législateur cherche derrière tout ça. Par contre, il restait un problème de services de proximité, de moyens donc après que la communauté ait pris les 14 compétences, on nous a demandé de refaire un versement sur la Dotation de Solidarité pendant 3 ans donc on a remis pendant 3 ans 600 000 euros aux communes qui commençaient à tirer la langue pour leurs services de proximité. Au niveau de la dynamique, les élus ont un dossier de techniciens et ont le sentiment de voir un substrat des choses déjà faites dont le sentiment qu'on leur donnait des leçons. Sur le service droit des sols, nous avons été contactés un ou deux ans avant par des fonctionnaires des communes qui avaient des formations d'urbanisme et qui se plaçaient.

J'ai vu que Beauvais avait fait une charte de mobilité. Nous, nous l'avions préparée, c'était une priorité même sur une annonce qui paraît en interne. Résultat des courses, pas un agent sur la mobilité n'est venu. C'est ce que j'appelle la GPEC du pauvre, car il n'y a quasiment rien aujourd'hui à mutualiser. Ce que je trouve intéressant par rapport aux communes, je crois beaucoup à l'échelon de proximité, c'est ce que j'ai entendu ou vu et qu'a fait le Grand Dole sur les secrétaires de mairie et j'aime bien l'idée de travailler avec cette fonction de secrétaire de mairie. Pour les communes, dernière chose sur leur point de vue, ce que j'ai trouvé intéressant, c'est ce qu'a fait le Conseil Général ici, c'est la mutualisation des investissements. C'est un bon projet pour la mutualisation.

Concernant le point de vue de la communauté, l'enjeu n'est pas là. Je ne suis pas dans la mutualisation pour faire des économies ou pour une meilleure organisation des services. Je suis dans l'intégration des compétences, il y a de fortes chances que cela coûte cher. Aujourd'hui, la communauté du pays de Nay a des enjeux de prises de compétences dans le secteur de la culture (cinéma, médiathèque, centre d'interprétation du patrimoine), dans le secteur de la jeunesse (transferts de charge de l'agglo notamment) et étude action sociale par un cabinet : 12 ETP. On garde les CCAS communaux, on voit quel est le fonctionnement de proximité, on rencontre le département, on rencontre les ADMR, les SIVU et on voit aujourd'hui si la communauté doit monter en compétences, mutualiser. Si l'on mutualise, ce n'est pas pour une meilleure organisation des services, même si cela peut être un des résultats, c'est une prise de compétences, des ETP.

Pour moi, c'est un dossier très important. On a deux ou trois secteurs, avec 14% de frais de personnel, ce sont les services techniques communs, le juridique et l'informatique. Mais tout ce qui est fait aujourd'hui l'est par la PGL, donc pourquoi nous, communautés, irons déranger dans ce que fait aujourd'hui pour nous la PGL en sachant que cela va être plus compliqué et peut-être coûter plus cher. La vraie question que je voudrais poser, c'est celle de l'ingénierie. Pour le coup, c'est un enjeu pour une communauté comme la nôtre. Si vous regardez notre organigramme et les compétences, pour le foncier, pour le SCOT, pour l'urbanisme, pour l'habitat, pour les mobilités, vous avez 0 ETP ; qui sont nos « ETP » ? En ingénierie, le CIAE 64 pour tout le plan paysage, l'ADIL et l'agence urbanisme. J'avais lu le rapport d'une communauté de communes comme la nôtre qui disait « *soit j'externalise ou je recrute pour suivre en ingénierie* ». Aujourd'hui, on en est là, que va faire le Conseil Départemental ?

Pour conclure, comment créer une dynamique collective ? Pour nous, elle y est s'il y a de la simplicité

et du pragmatisme. Je pense que la loi n'est pas mal puisqu'ils ont arrêté les coefficients. Nous faisons le schéma que nous voulons. Je ne vois pas beaucoup de services unifiés. En revanche, la dynamique collective y est et je conseillerais à mes collègues secrétaire de mairie d'être moins défaitistes, car le modèle il est là et ils doivent vite trouver leurs places. Economisons-nous ? Oui et non. Evidemment, on fait des économies, mais si la Cour des Comptes nous met dans le rapport, on va se retrouver avec 7 communautés au lieu de mutualiser à l'embauche. Je signale juste, si vous regardez les gens qui ont une vision nationale, « *dans les petites communautés situées en zone rurale qui n'ont pas de services structurés, la mutualisation va prendre en considération l'enjeu économique, sinon cela peut coûter très cher. La création de nouveaux services sous-tend des recrutements* ». Elle ajoute ensuite que là où il y a des marges de manœuvres, ce sont les EPCI franciliens pour l'intercommunalité, à l'équilibre de RH et de fonctionnement de l'intercommunalité. Il faut arrêter de croire qu'on va faire des économies en chargeant la barque de l'intercommunalité. Les économies, on les cherche toujours. On avait créé un emploi pour le SIG communautaire. On ne l'a pas pourvu puisque la PGI a créé le SIG et s'y est rattachée, on le créera peut-être un jour. Concernant la RH des communautés, surtout comme la nôtre, je préfère sortir les marchés avec mon attaché et voir les regroupements de communes plus tard. Pour conclure, je pense que dans cette affaire-là il y a beaucoup de non-dits et je pense que le législateur cherche autre chose : **la gestion intégrée** et c'est un modèle qui viendra. Aujourd'hui, il faut être réaliste, faire un partage dépenses-ressources entre les communes. On a fait la gestion intégrée dès l'ouverture de la communauté.

Pierre MARIN, (Maître de conférences en science de gestion UPPA),
« L'élaboration d'un schéma de mutualisation : enjeux, outils et impacts »



Pour revenir sur le positionnement du chercheur, en effet, c'est un véritable sujet puisqu'il y a un intérêt pour les collectivités territoriales et l'ensemble de leurs satellites à travailler sur ces mutualisations. Mais comme vous le signaliez tous, c'est un peu comme M. Jourdain faisait de la prose, un grand nombre de collectivités ou établissements publics faisaient de la mutualisation sans l'appeler mutualisation et surtout sans s'en rendre compte. En effet, j'ai recherché la définition de mutualisation sans grand succès puisque chacun mettait derrière ce terme une définition différente. Pour essayer de synthétiser ces différentes visions, nous nous sommes demandé sur quoi portait la mutualisation et où elle en était ? Ce qui est ressorti de ces recherches, c'est qu'on peut mutualiser de la stratégie, pour avoir un poids différent. On peut mutualiser sur du matériel mais aussi de l'immatériel, mettre en commun de la donnée, des logiciels, etc. On peut mutualiser déjà en interne. Par exemple, on peut mutualiser des photocopieurs dans le parc informatique, ou des voitures pour faire des déplacements, etc. Cela va être aussi des processus de re engineering, c'est-à-dire revoir nos modes de fonctionnement. Là, plutôt tourné sur soi en se disant « je vais faire mieux avec ce que j'ai, plus avec ce que j'ai » et derrière c'est aussi, en externe, se tourner vers l'ensemble des structures qui nous entourent, toutes les structures publiques (pourquoi je vais internaliser un service qui pourrait être produit par des structures publiques qui nous entourent et auxquelles nous participons déjà parfois même financièrement). Pour exemple des mutualisations notamment avec certaines collectivités territoriales et le SDIS pour construire un bâtiment, pour construire un CTM et pourquoi pas une caserne, et d'autres structures même privées pour du bâtiment ou autre chose. Une mutualisation peut donc être **matérielle, immatérielle et interne ou externe ou stratégique**. L'objectif est d'arriver vers une meilleure utilisation des deniers publics, et puis d'optimiser tout ça, et pourquoi pas améliorer le service qui est rendu. Comme évoqué précédemment, cela peut peser très lourd sur une collectivité qui le fait déjà si on doit créer de nouveaux services. Dans le fond, c'est aussi conduire à de la **collaboration**, c'est aussi un des effets recherchés et un des effets observés de

la mutualisation.

Soudain, dès que le robinet se ferme, alors qu'avant on ouvrait le robinet et cela se mettait à couler beaucoup plus fort, plus on le ferme, plus il faut qu'on mette en place de l'innovation et qu'on trouve des moyens de collaborer et donc, on a des communes, qui ne voulaient pas entendre parler de leurs voisines, qui d'ailleurs parfois dans les réunions les écoutent sans les écouter, mais sont là quand même car il y a besoin de trouver des voies de collaboration. Est-ce obligé ou non ? Il y a certes la loi qui oblige au schéma de mutualisation, mais on peut produire un document et continuer comme on l'a toujours fait. Et puis il y a le pragmatisme, et il faut quand même que je trouve des solutions au contexte contraint. Avant on se prêtait des tables et des chaises, on ne l'a jamais formalisé, mais on l'a toujours fait. Aujourd'hui, il faut aller encore plus loin, permettre par exemple, l'accès à l'ingénierie des grandes villes pour les plus petites villes, aider à la rénovation des réseaux, etc. C'est peser plus lourd, plus fort et réfléchir ensemble.

Je voudrais revenir sur deux points qui me semblent intéressants : l'organisation et l'évaluation. Comment cela doit-il se mettre en place ? Vous évoquez le pragmatisme, c'est ce qui ressort quand on fait les diagnostics sur le terrain : « ça on le fait déjà, on va l'identifier », « ça on ne va pas le faire car ça va nous coûter cher, nous prendre du temps, créer des conflits et ne pas marcher, car ça va faire reculer le service public de son niveau de proximité le plus intelligent, etc ». Finalement, on va être obligé de devenir plus intelligent. Quand on n'a pas d'argent, on devient beaucoup plus intelligent, il faudra voir si cela dure dans le temps, s'il faut refermer encore plus le robinet pour devenir encore plus intelligent...

A noter que cela ne va pas se faire tout de suite, souvent on a des collectivités qui nous contactent pour nous demander d'élaborer un schéma de mutualisation en trois semaines. Ce n'est pas comme ça que ça marche, parce que **c'est de la collaboration, c'est de la participation**, c'est faire en sorte que les outils qui vont être déployés soient appropriés par les personnes qui doivent mettre en œuvre cette mutualisation. Tout ce qui ne fonctionne pas aujourd'hui, on l'observe, c'est parce qu'on n'a pas interrogé les gens sur leur travail et comment ils voyaient la façon de rénover leurs méthodes de travail. Ils le savent mieux que n'importe qui puisque c'est eux qui le font, mais ils ont besoin d'être **accompagnés**. Donc ça doit être préparé, accompagné, par une structure éventuellement indépendante, et en interne. On voit la différence entre certaines collectivités qui ont un relais pour s'occuper de ça au quotidien. C'est important d'avoir une personne ressource qui va faire ça.

Et l'évaluation, pour **piloter**, c'est-à-dire **suivre et communiquer** sur les effets qu'ils soient positifs comme négatifs, car il peut y avoir des déviations. La première, c'est que cela génère des coûts supplémentaires. On nous dit qu'on n'économise pas assez, pourtant on a tout fait pour, on a créé une nouvelle commune, mais on dépense encore plus. Pourquoi ? Parce que l'on crée de nouveaux services. C'est comme quand on se marie. Se marier coûte cher avec la noce, on va s'acheter une maison, faire des enfants et cela va nous coûter de l'argent. Mais quel est le bénéfice derrière ? Par exemple, le plan de carrière des individus, l'intérêt sur les dossiers qui vont être traités mais aussi l'intérêt à long terme pour la collectivité territoriale. Je vais aussi faire le lien avec la déviance positive. Ce type de projet organisationnel a un impact nécessairement sur l'innovation plutôt de type stratégique comme Christophe Favoreu l'a évoqué. Du mouvement vient le mouvement, et ce mouvement de réorganisation administrative bloque à un moment donné, car il n'y a pas la réflexion politique qui va avec. Donc, cela nécessite une nouvelle innovation d'ordre stratégique et cette **innovation stratégique va conduire à nouveau à une innovation managériale** et c'est tout l'intérêt de ces schémas de mutualisation et de ces pratiques de mutualisations dans les collectivités territoriales : l'innovation et la motivation de l'ensemble des agents et de l'ensemble des acteurs qui vont participer à ce mouvement dans les collectivités territoriales.

QUESTIONS

Adressée à Mme Desaignes. Sur le possible gain ou la non perte en matière de DGF, sur la clé de réparation sur la bonification de la DGF. Est-ce que vous avez avancé sur ces questions-là ?

Dans l'accompagnement, il y a un chiffrage réalisé par le prestataire sur la compétence éducation, que nous avons essayé de compléter par les données sur la création de service commun, mais au regard de ce qui a été annoncé en l'occurrence, un gain de DGF d'1,5 million, nous avons encore des interrogations dans la mesure où la réforme de la DGF n'est pas finalisée, mais aussi le fait que celle-ci prévoit éventuellement que le gain soit réparti dans le temps puisque les variations à plus ou moins 5% seraient pluriannuels. Nous attendons de voir ce que nous aurons réellement et de le comparer à ce qu'a coûté ce service, puisque notamment sur la partie éducation, le fait de créer une organisation a aussi conduit à structurer les services, à recruter, en interne essentiellement, des cadres intermédiaires et a fonctionné avec des postes qui n'existaient pas forcément.

Adressée à Mme Desaignes. Il y avait aussi une autre question sur le régime indemnitaire, est-ce qu'une solution a émergé ?

Sur ce point, nous avançons par étape. Nous avons créé un régime indemnitaire de base que nous avons ouvert pour tous les agents qui venaient essentiellement de petites communes et n'avaient jusque-là pas de régime indemnitaire, avec des seuils que nous avons fixés par catégorie. Ces seuils vont être augmentés prochainement et nous augmentons également l'ensemble des agents sauf ceux qui avaient un régime indemnitaire très favorable. Ceux-là verront leur régime indemnitaire stagner pendant un grand nombre d'années. Les écarts sont tels dans certains cas qu'il est impossible d'harmoniser et réguler dans le temps.

Adressée à M. Segalen, Sur le périmètre de la mutualisation, nous évoquons un périmètre assez fluctuant notamment dans le futur avec une possible extension de périmètre. Les éléments que vous avez présentés, sont sur quel périmètre ? Etait-ce la commune-centre avec l'agglomération ? Les autres communes étaient-elles impliquées ?

Le périmètre, c'est vraiment les 14 communes. C'est ça qui est important. Le président avait souhaité une mutualisation forte entre la ville-centre et l'intercommunalité. La communication par exemple, aujourd'hui nous sommes complètement revenu à des situations d'échecs assez cuisants autour de nous à l'Est et à l'Ouest où aujourd'hui tout est mutualisé entre la ville-centre et l'intercommunalité, donc aujourd'hui, le mécanisme de mutualisation concerne les 14 communes ainsi que les futures communes de la future agglomération, et non la ville-centre et l'intercommunalité.

Adressée à M. Segalen. Sur la dimension économique, la philosophie à la base de la mutualisation et de sa mise en œuvre était de trouver des solutions aux contraintes financières actuelles. Est-ce que vous avez la perspective ou l'analyse de dire qu'ensemble, nous créons des économies ?

Pour nous, il est clair que ce n'est pas le cas. La mise en place du bureau d'études de service commun est un gain évident pour les communes, d'autant qu'on le fait à charge financière constante pour la ville-centre. En revanche, l'objectif de la mutualisation est de permettre aussi aux petites communes de répondre à l'amoncellement normatif typiquement en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité, d'autant que là, pour le coup, il peut y avoir des gains indirects en rapport avec l'absentéisme par exemple.

Adressée à M. Pouey. Il faut distinguer l'espace temporel sur la partie économique. Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que cela ne crée pas d'économies. Par contre, peut-être que demain cela peut en créer. La perspective d'économies est plutôt à analyser sur un temps long, notamment en traitant la masse salariale que nous ne pouvons pas, sur un temps court, pressurer de manière

volontariste. Peut-être que sur un temps plus long, quand le périmètre est un peu plus large, nous pourrions avoir des marges de manœuvre plus importantes. Mais au-delà de faire des économies, est-ce qu'ensemble, nous sommes meilleurs ?

Oui. Nous sommes un peu atypiques. Vous avez vu nos ratios, nous ne pouvons pas monter en ingénierie pour le compte des communes, mais il faudra le faire. Par exemple, nous avons fini par créer un service urbanisme droit des sols. Pendant deux ans, l'ingénieur qui a été recruté est sur l'ADS et il prend ensuite le relais du DGS sur les thématiques foncières, d'habitat, de voirie, etc. Par rapport à la taille, est-ce que nous économisons ? Bien sûr que oui. Première nuance : Attention à ne pas faire trop gros. A trop grossir, cela pourrait coûter très cher. Vous avez le cas de la communauté de communes de Pays de la Loire qui a recruté un attaché pour suivre la mutualisation. Je dis donc oui avec le verrou. Si c'est trop gros, cela peut mettre à mal la réactivité, la proximité, la cherté. Est-ce qu'on est plus intelligent ? Evidemment, et cela doit venir des élus. Là-dessus, je crois vraiment au futur modèle de la mutualisation, en lien étroit avec les communes et en particulier les ressources humaines des communes. Aujourd'hui, chez nous, cela serait un faux discours de dire qu'il va y avoir des mobilités internes en terme d'économies ou de perspectives RH, parce que cela veut dire clairement créer des postes. Par contre, au niveau de l'intelligence collective, c'est déjà fait. Moi je n'ai pas, je ne ressens pas à ce niveau-là dans les approches de dossier ces discours que nous pouvions avoir il y a une vingtaine d'années. Les communes savent très bien où les choses se passent aujourd'hui, mais il faut au niveau de l'économie et de la proximité faire attention et renvoyer le service là où il est. Attention à la subsidiarité. Ce qui me choque dans la loi telle qu'elle est, même si elle a bien évolué aujourd'hui, c'est qu'en vue d'une meilleure organisation, il faut mutualiser avec les communes. Evidemment. En vue d'un meilleur service à l'utilisateur, mettre en place l'organisation des services la plus efficace et avec les communes, et non pour économiser. Souvent, ça va coûter plus cher, après sur la durée oui, mais là on entre dans une question de pyramide des âges, etc. Clairement, la question est celle des compétences.

Adressée à M. Pouey. Est-ce qu'à votre niveau, vous avez déjà réfléchi aux problématiques de territorialisation ?

Le seuil se joue dans les 30 000 habitants pour les communautés. Sur un périmètre qui est le nôtre avec 28 000 habitants, nous n'avons pas ce problème de proximité. Pour les gros services (culture, jeunesse, portage des repas), la proximité y est. C'est cependant une vraie question pour les pôles urbains.

Discours du Président de Territoria : Alain Gournac

« Je suis très heureux d'être ici, non seulement pour vous parler de Territoria, l'Observatoire national de l'innovation publique, mais aussi pour parler du travail que nous faisons ensemble. Notre Comité Scientifique s'est transformé et a souhaité travailler avec des étudiants. On est tombé au bon endroit : la Chaire Optima correspondait à 98% à ce que notre Comité souhaitait. On s'est enrichi avec le travail que nous avons commencé ensemble et nous avons l'intention de continuer. Le prix Territoria, c'est faire les choses, faire bien les choses, mais surtout le faire savoir. Et ne pas le faire serait une grave erreur qui existe dans les entreprises, dans les municipalités, dans les conseils départementaux, dans les conseils régionaux. Nous travaillons sur le fait que cela soit reproductible, c'est-à-dire que quand il y a une innovation dans une collectivité, nous souhaitons qu'elle puisse être produite. La base est de ne pas recommencer à rechercher dans ces collectivités mais à essayer de prendre ailleurs. »



Table ronde n°3

L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir l'innovation territoriale ?

Marie-Hélène THORAVAL (Maire, Ville de Romans-sur-Isère) Christian BOUCHE (Chef de projet développement et innovation territoriale, Ville de Romans-sur-Isère), « "Innov'action" : l'innovation organisationnelle au service de l'intelligence territoriale »



Mme Thoraval : Il y a deux ans, une majorité de Romains nous ont fait confiance en nous demandant, avec insistance, du changement. Aujourd'hui, le changement, non seulement il est amorcé, mais il est aussi opérationnel avec une mention particulière, celle du maire qui applique ce que nous appelons le **principe de réalité** et en réponse aux attentes de mes concitoyens, je fais ce que je dis. Le principal enjeu lorsque nous reprenons une mairie telle que celle de la ville de Romans-Sur-Isère est de prendre en compte l'ensemble des paramètres qui expliquent la situation d'une ville. La situation de la ville de Romans, elle était très simple : une ville endettée, une ville qui avait souffert de la mort de l'industrie, mais aussi une ville qui avait été fortement impactée par la fiscalité, par la municipalité précédente. Donc, l'objectif principal était de redonner des couleurs à la ville avec un premier point axé sur le développement de l'**attractivité** de la ville et le second sur la **satisfaction de l'utilisateur**. Pour cela, il a fallu prendre en compte une analyse précise de la situation, à savoir : quelle était la situation en interne et quelle était la situation en externe ? Une situation interne pas facile au regard du taux d'endettement de la ville donc peu de marge de manœuvre en terme d'investissement, un budget de fonctionnement extrêmement soutenu et la **nécessité de faire des arbitrages**. D'un point de vue externe, une situation contrainte au regard de la baisse des dotations de l'Etat et de la volonté farouche qui était la nôtre de ne pas appuyer sur le levier fiscal pour venir financer l'investissement.

A partir de cet état des lieux, il était nécessaire de travailler sur un **plan d'actions**, sur une **stratégie**. Et l'idée principale était de faire mieux avec moins. Faire mieux avec moins a automatiquement induit la nécessité de travailler sur ce que nous appelons **l'innovation**. L'innovation s'est traduite par deux facteurs principaux qui étaient un nouveau mode d'organisation pour venir satisfaire ce qui avait été nos engagements de campagne. C'est-à-dire que nous nous tenons au postulat qui règle notre vie à Romans, c'est-à-dire « je fais ce que je dis ». L'innovation devait satisfaire les objectifs avec un souci de performance et d'efficacité, ce qui passe nécessairement par l'organisation de la collectivité. Premier axe : le **management par projet** pour venir satisfaire nos objectifs de campagne et pouvoir mettre en œuvre ces projets, il était nécessaire d'induire une nouvelle organisation au travers de l'administration. Je rappelle, car c'est important, que ceci ne peut se faire sans le **consentement, l'accompagnement de l'ensemble de l'administration**. L'administration était organisée sous forme de râteau avec les dix services. On a fait le choix de réduire le nombre de services à 5, mais en développant **deux cellules particulières** : la première, une cellule qui s'intitule DADI (**développement de l'attractivité et de l'innovation**) fonctionnant en mode projet. C'était le premier module d'innovation à terme que nous avons mis en place, et une deuxième cellule qui devait satisfaire un objectif principal qui était le nôtre, c'est-à-dire **une direction de la satisfaction de l'utilisateur**. De manière générale, l'ensemble fonctionnait, mais sur la partie haute. Ensuite, il était

nécessaire de pouvoir voir concrétiser et émerger l'efficacité au travers du déploiement à l'intérieur des services. Et là nous avons eu un point d'achoppement au moment de la mise en œuvre sur la base technique. C'est la raison pour laquelle il a été nécessaire de reprendre en terme de management, tout ce qui intervient sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons induit le **management par process** qui nous a permis de faire des économies et de satisfaire l'ensemble des agents qui ont retrouvé une notion de métier, et à partir du moment où un agent retrouve de la satisfaction dans son travail, il développe plus d'efficacité, plus d'efficience et une optimisation du service pour l'utilisateur. Ensuite, il reste le **management intermédiaire** et c'est notre nouveau champ de bataille, puisque là, il est nécessaire d'intervenir sur l'**agilité management** qui permet justement ce lien entre la commande et l'exécution de la commande.

Le mode de fonctionnement par projet doit avoir de la souplesse, qui ne peut s'opérer qu'à partir du moment où ce service se gère de manière autonome. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il ne rend pas compte. Mais il faut lui laisser de la liberté dans son champ d'action pour venir satisfaire les attentes qui sont les nôtres en terme politique pour son intervention. Et pour cela, nous avons fait le choix d'induire et de favoriser un mode de fonctionnement en mode dit start-up. Le **mode start-up** est le suivant : c'est un mode de fonctionnement dans lequel nous acceptons de pouvoir nous tromper, mais à chaque erreur nous devons avoir cette capacité non pas à reculer ou à abandonner, mais à ne pas s'entêter et à pivoter. Savoir **pivoter** vous évite la reculade et c'est une autre manière d'avancer sachant que le chemin le plus rapide n'est pas forcément le chemin le plus droit.

Deuxième point sur lequel je voulais intervenir : le principe de l'agilité management, il s'agit de valoriser le management intermédiaire. C'est la cellule la plus oubliée et la moins valorisée dans les collectivités. C'est pourtant le nerf de la guerre dans le sens où c'est le management intermédiaire qui va contribuer à l'efficacité et à l'efficacité d'une politique et à sa mise en œuvre.

Autre point : c'est le changement dans le secteur public. Il y a un élément qui est extrêmement déterminant, c'est le rôle du maire. Le maire est un patron, il s'inscrit dans une **démarche entrepreneuriale**. Pour autant, une collectivité n'est pas une entreprise, elle fonctionne différemment mais la démarche est profitable à l'efficacité des politiques développées sur un territoire. **Rassurer, conduire, accompagner et savoir valoriser l'implication**, l'investissement de chacun des agents lorsqu'il a mis au service de la collectivité l'intégralité de ses compétences et mis en avant sa capacité à valoriser son expertise. Pour autant, il reste encore des freins. Nous pourrions aller encore plus loin. Je rappelle que le budget d'investissement est maigre, le budget de fonctionnement important. La première des missions et des opérations qui ont été les nôtres a été de réduire les charges de fonctionnement, et chacune des économies a été reportée sur investissement en tenant compte de la baisse des dotations de l'Etat. Nous avons réussi à augmenter l'investissement de 50%. Nous avons donc réussi à faire mieux avec moins.

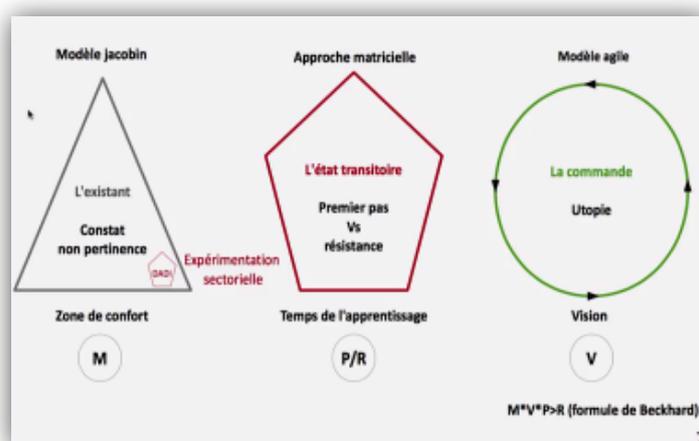
Christian Bouché (Directeur de la DADI) :

Je vais vous raconter une petite histoire d'une expérimentation en cours avec tout ce que cela sous-entend d'effets positifs, de réussite, mais aussi de freins et d'échecs comme l'a précisé madame le maire. Un des postulats de départ était de dire que nous parlions d'expérimentation plutôt que d'échec donc **le droit à l'expérimentation**. Nous sommes une jeune direction composée de sept chefs de projets, tous cadres A ou A+ ayant occupé des fonctions de direction, et en effet, nous fonctionnons en mode « Start-Up ». Nous n'avons pas de rattachement au DGS ni au cabinet du maire. Nous avons une forme d'autonomie de fonctionnement, qui parfois se traduit bien évidemment en isolement de fonctionnement dans la collectivité. Je vais essayer de décrypter ce qui vient d'être dit.

Est-ce que les collectivités locales peuvent changer ? Je pourrais réduire mon intervention à une diapo : « j'hésite entre innover et me planter ou ne rien faire et disparaître ». Je crois donc que la question qui se pose n'est pas « est-ce que nous pouvons changer », mais est-ce que nous avons le choix du changement ou pas ? Selon moi, nous n'avons pas le choix du changement. Je fais régulièrement un parallèle avec la danse. Les collectivités locales, nous sommes de très bons

danseurs de valse. Indéniablement. Par contre, nous sommes sur une piste de danse où nos écosystèmes dansent sur du rock sur du jive à 8 temps, quand nous dansons sur du 3 temps. Donc, il y a une petite déconnexion entre la réactivité des collectivités locales et le mouvement des écosystèmes qui les entourent.

Nous accompagnons très bien le changement, je n'oppose pas mais je dis : Parlons-nous de changement ou de mouvement. Nous savons bien accompagner le changement, nous sommes au point en termes de méthodologie. Nos écosystèmes sont sur des états qui ne sont pas figés contrairement à nous. Nous sommes dans **un mouvement perpétuel**. C'est-à-dire que lorsque nous sommes amenés à répondre à une situation déterminée par l'accompagnement du changement, lorsque nous sommes en capacité d'apporter une réponse, nos écosystèmes ne sont déjà plus sur le temps de l'interpellation mais ont déjà complètement muté, donc avec toujours un décalage que je renvoie souvent au défaut de prospective des collectivités locales et au défaut d'évaluation. Même si nous avons progressé, nous sommes en décalage en terme de culture d'évaluation avec les pays anglo-saxons, ou nordiques. La commande du maire est très simple. Nous sommes dans un système jacobin, système de l'administration française top down avec des lignes hiérarchiques qui sont très bien définies et des fonctionnements en silo. Nous aimerions aller vers **un système agile**. Ce que nous avons mis en place, à Romans, c'est une expérimentation au niveau de la cellule à laquelle j'appartiens (cf diapo : point rouge en bas dans le triangle), qui fonctionne presque en mode agile, mais qui fonctionne sûrement en mode matricielle.

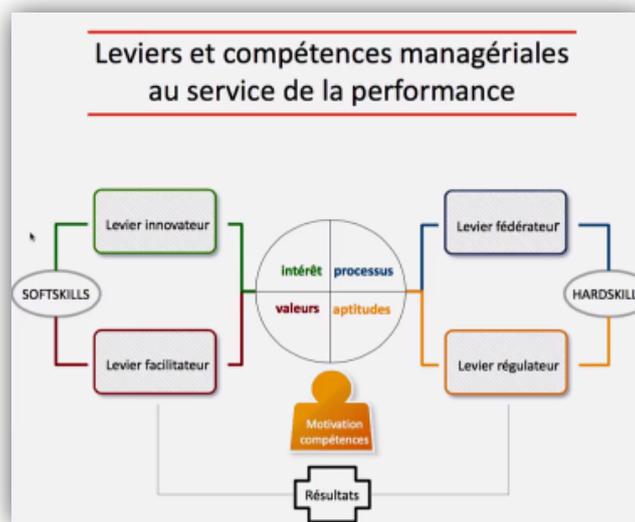


Nous sommes en train d'essayer d'implanter dans la collectivité un fonctionnement global non plus en mode projet mais en **mode programmatique**, c'est-à-dire que nous sortons de l'approche en silo pour aller demain vers une organisation complètement agile. Si on accompagne une mutation profonde plutôt que le changement, quid des valeurs du service public dans la réflexion ? Cela reste un questionnement.

Deux éléments d'analyse : endogène et exogène par rapport à ce que nous produisons. Sur une approche endogène, on a une politique managériale qui donne un sens à l'innovation et déclinée en objectifs d'innovation. Sur la partie des process managériaux, nous sommes en cours, il reste à les décliner en actions managériales. Sur les leviers activités, vous connaissez.



Nous mobilisons les compétences managériales qui vont avec.



Dans le monde idéal, nous dirons que nous avons mobilisé tout ce qui est de l'ordre du soft dans le cadre des processus d'agilité, et de l'autre côté, nous allons plutôt mobiliser ce qui est de l'ordre du hard. Si nous arrivons à faire l'addition des deux, nous allons vers plus de compétences, plus de motivation et les résultats devraient s'en suivre. Ce que nous observons, c'est lorsque cette intelligence managériale et la culture de l'innovation se croisent, nous sommes amenés à rentrer dans l'organisation, à prendre en compte un certain nombre de compétences. Par exemple, dans le champ de l'innovation, il y a un élément très important, c'est la **capacité à la transgression** : oser, rompre le cadre. De manière assez paradoxale, ce n'est possible que si le cadre lui-même est clairement défini et non négociable. Dans une administration publique, nous avons un cadre qui s'impose à nous. Par rapport au spectre du diapositif n°15, nous avons des zones de principes, nous avons des points sur lesquels nous sommes encore en zone de principe et puis sur des zones d'amélioration, de consolidation et sur une cible qui représente une forme d'utopie réaliste. (cf diapo 16) Ce sur nous apercevons, c'est que le discours de madame le maire est partagé ou non mais il définit une ligne claire. Nous, territoriaux, on dit souvent que la commande politique n'est pas claire, formalisée changeante. Là c'est clair. C'est libéral, c'est décomplexé, nous parlons du monde de

l'entreprise. Nous avons de temps en temps des discussions sur le statut de la fonction publique. Cette clarté est un gros plus. L'impulsion de la vision politique est un point positif, nous avons l'efficacité des choix politiques très clairement : l'évaluation des politiques publiques, c'est l'efficacité des choix politiques, l'efficacité des choix de gestion.

Dans les points négatifs, nous observons une difficulté dans le cas qui est le nôtre, pour l'administration à intégrer la commande politique qui pourtant est claire, parce qu'elle vient percuter une culture territoriale qui n'est pas celle de l'exécutif en œuvre. C'est une difficulté majeure. Nous allons être plutôt en difficulté sur le soft mais nous allons être très bon dans la réponse, sur le hard. C'est-à-dire que nous allons très facilement créer des processus protecteurs de l'organisation et de ses agents. Il y a des choses qui permettent de déverrouiller. Nous avons mis en place des workshops, des ateliers de créativité, nous sommes en train de travailler la transférabilité de notre expérimentation à travers le mode programmatique à l'ensemble de l'organisation. Un de mes indicateurs de réussite sera notre disparition. Nous devons disparaître. Cela voudra dire que l'implémentation aura été réussie au sein de l'organisation. Nous avons introduit dans l'entretien d'évaluation de l'ensemble des agents la question de l'innovation, de la capacité à être force de proposition sur l'ensemble de l'organisation. Nous avons développé notamment le télétravail, la transférabilité, l'expérimentation de start-up, etc. avec des choses très simples : nous nous apercevons que le spectre de départ n'est pas celui de la fin (cf diapo 20). Nous avons une explication exogène. D'après le modèle PESTEL, nous voyons les facteurs macro environnementaux qui impactent les collectivités locales au niveau national et au niveau de la commune. Nous observons que nous ne sommes pas impactés par les mêmes choses. Prenons par exemple le premier impact qui est très fort sur l'organisation, c'est l'orientation politique locale. Nous avons une impulsion, une vision, une culture, un champ de valeurs qui est véhiculé, très libéral, et un discours complètement décomplexé (partagé ou non). Cela vient impacter l'organisation. Nous avons repéré quelques variables pivots (cf diapo 25) comme la culture d'entreprise avec les évolutions possibles à mettre en œuvre, le développement rapide de langage et de culture partagée parce que nous ne nous comprenions pas. Les premiers propos du maire étaient inaudibles pour l'administration, c'était un vrai choc, une posture managériale différente (nous sommes passés d'une direction à un management de l'organisation).

Je préconise, personnellement, que les DGS disparaissent, pas en tant qu'individu, mais il faut muter la fonction et transformer les DGS en managers généraux des organisations et de sa stratégie avec sans doute un directeur administratif qui garantisse le cadre. **Il faut sortir des logiques de hiérarchie pour passer à des logiques de management.** Nous savons aujourd'hui que trois quarts de nos cadres en sont pas préparés à manager, sont en souffrance et mettent leurs équipes en souffrance. Il nous faut également un schéma organisationnel qui aille très rapidement vers une organisation matricielle pour mettre en œuvre la transversalité dont nous parlons dans toutes nos collectivités. Si l'on n'est pas en matriciel, cela revient à rentrer un rond dans un triangle. A un moment donné, cela déborde. Nous avons tendance à mieux travailler avec les gens avec lesquels nous nous entendons bien qu'avec les autres, donc la transversalité ne se décrète pas mais s'organise. Le matriciel le permet, sauf que quand vous dites à un directeur de SILO, « tu pilotais 100% du budget et dorénavant tu vas en piloter 20% parce que les 80% vont être pilotés par le mode programme. Le directeur du mode programme est ton N-2. » Voilà où est le problème. Nous allons revaloriser par le bas, casser le plafond de verre que nos organisations pyramidales ont créé et on va revaloriser l'entrée métier. Intellectuellement, tout le monde est relativement d'accord avec cela mais dans la pratique cela va créer un certain nombre de freins. Donc des compétences que nous mobilisons rapidement, le process, la question de l'évaluation sur de vraies évaluations, la question du design des services publics, l'analyse systémique, la direction participative par objectifs de Crozier, et la question de la prospective territoriale là où nous ne sommes pas très bon. Quand nous mettons cela en œuvre, le discours politique est toujours la même chose mais l'impact sur l'organisation est moins fort, c'est-à-dire que les salariés sont davantage préparés, davantage protégés. Et tout le monde y trouve son

compte dans l'organisation.

**Pierrick RAUDE (Chef de projet mutualisation, Bordeaux Métropole), «
Le schéma de mutualisation de Bordeaux métropole : quel impact sur
les finances et les ressources humaines ? »**



J'interviendrai à rebours des interventions précédentes notamment sur les questions de méthode et essaierai de réhabiliter la place du DGS déchu lors de la précédente intervention notamment dans la manière dont le projet de mutualisation a été mené à Bordeaux métropole. Je voulais d'abord revenir sur la notion d'innovation territoriale, de changement, parce que nous en parlons beaucoup et nous en perdons parfois le sens ; et rappeler pourquoi le projet de mutualisation à Bordeaux métropole avait eu du sens.

Le projet de mutualisation était à la fois un impératif économique et politique, donc le contexte de baisse de la DGF et politique avec une pression forte des usagers/citoyens sur le poids de l'impôt, l'efficacité du service public ; une pression européenne car nous avons d'autres capitales, grosses métropoles européennes qui ont de l'influence sur leur territoire et nous avons besoin de structures qui soient en capacité d'administrer et de développer le territoire ; l'adaptation au fait urbain également puisque nous avons des structures assez anciennes et pas forcément adaptées à l'évolution réelle et notre manière de vivre en ville. Enfin, une autre cause déterminante est la force de la loi puisque la loi RCT du 16 décembre 2010 conduisait l'ensemble des métropoles à réaliser un schéma de mutualisation pour le 1^{er} janvier 2015. Ensuite, les délais ont été élargis par la loi, mais cela a été chez nous un levier important. Autre élément important : le contexte interne qui montre tout le poids de la fenêtre météo que nous avons pu saisir pour mettre en place l'évaluation et l'importance du contexte du **portage politique** pour conduire ce type de projet.

En février 2014, une équipe d'administrateurs territoriaux était venue faire une étude à Bordeaux métropole, interroger l'ensemble des DGS et des maires de la métropole. Cela avait conduit à dire : la mutualisation c'est bien, nous allons apprendre à se connaître dans les deux ans, nous allons commencer à mutualiser quelques marchés d'ici 5 ans et nous mutualiserons les services dans 10 ans. Sont venues ensuite les élections municipales, Alain Juppé est passé à la fois Maire de Bordeaux et Président de la métropole. Nous nous retrouvons un an et demi plus tard avec 15 communes mutualisées notamment avec la ville-centre et un transfert de compétences assez large. Tout cela pour dire que le contexte politique a été un facteur déterminant dans notre projet et nous pouvons mettre en place tous les accompagnements aux changements souhaités, si les facteurs de base ne sont pas réunis, il est difficile de conduire ce type de projet.

La mutualisation à Bordeaux a été une innovation à la fois organisationnelle majeure en terme d'organisation administrative mais aussi pour le territoire. La métropolisation est un projet à Bordeaux métropole en trois dimensions : une dimension sur la mutualisation des services, sur le transfert de compétences et une dimension sur la territorialisation et réorganisation des services. Sur la mutualisation, nous avons conduit une **mutualisation à la carte**, ce qui montre encore une fois le poids politique. Nous avons considéré que si les maires ne décidaient pas de mutualiser, nous ne pouvions pas leur imposer. C'était une mutualisation à la carte à la fois sur le périmètre puisque nous avons proposé 130 actions qu'il était possible de mutualiser dans tous les domaines à la fois opérationnels et supports, et à la carte dans le temps car nous leur avons proposé de rentrer dans la mutualisation soit dès le 1^{er} janvier 2016, soit en 2017, en 2018, etc. ce qui était un facteur de **changement et d'accompagnement progressif** à la fois des élus et de l'administration des communes dans ce dispositif.

Deuxième pilier : une vingtaine de compétences transférées par exemple sur le tourisme, nous avions plusieurs offices de tourisme sur la métropole. Nous avons créé un Office de Tourisme

métropolitain, une structure qui a une capacité de rayonnement que n'avaient pas les multiples Offices de tourisme qui existaient sur la métropole. Enfin, au-delà de la question de réorganisation des services en renforçant la territorialisation, c'est aujourd'hui quasiment 5 000 agents avec un effectif précédent de 2 500 agents donc 16 500 bulletins de salaires qui sont produits, 3 200 matériels roulants qui ont été identifiées sur la mutualisation, 350 bâtiments, 10 000 postes de travail informatique et 850 applications qui ont été transférées avec à peu près 1 000 marchés qui ont été identifiés sur l'ensemble des communes qui ont été mutualisées. Le projet est toujours en marche puisque nous avons un cycle 2 de la mutualisation avec 80 agents des communes qui sont à nouveau mutualisés, un transfert de compétences avec le département qui est en cours de négociation. Cela a été une révolution d'organisation administrative sur le territoire. J'aimerais insister sur deux éléments dans le pilotage : C'est un projet qui a été **piloté par le calendrier**, mais également, de manière itérative, **avec l'ensemble des communes**. Tout d'abord, par le calendrier puisque le Président Maire est arrivé en mars, a nommé un DGS commun au mois d'août. Au mois de septembre, le Président Maire de Bordeaux annonçait la mutualisation d'une majorité des services avec la métropole et en novembre nous adoptons un schéma de mutualisation avec l'ensemble des communes sachant que l'objectif qui a été fixé était de pouvoir donner une pré affectation des agents au mois de juillet et une mise en place opérationnelle au 1^{er} janvier 2016. Nous avons donc piloté ce projet par le calendrier. C'est le cadre fort de ce projet qui a été donné. Dans ce cadre-là, a été donnée une place forte à l'**innovation**, à la **discussion** et pour l'**agilité** dont nous avons dû faire preuve avec l'ensemble des DGS des communes afin de trouver des solutions à chaque difficulté rencontrée. Nous nous sommes rendus compte que sur ces un an et demi de projet, nous avons à peu près 15 jours d'avance en terme d'anticipation par rapport aux problèmes qui se posaient, c'est-à-dire que par rapport à tous les grands plans idéals d'une vision du projet sur un an, nous ne sommes pas du tout là-dedans aujourd'hui car nous nous sommes adaptés sans cesse aux difficultés rencontrées. Nous avons inventé au fil de l'eau, notamment par rapport aux attentes des communes. Voici quelques exemples : premier enjeu qui a été dit dès le départ par les DGS et par les maires : l'enjeu de la **réactivité** et **proximité**. L'idée est venue d'un des DGS des communes qui disait que la métropole était une grosse machine sachant faire des projets avec une grosse ingénierie et une bonne sécurité juridique mais avec une réactivité et proximité moindre. Nous avons décidé à ce moment-là de créer des contrats d'engagement pour identifier l'ensemble des objectifs sur les fonctions qui sont mutualisées par la commune, avec un contrat d'engagement par commune, et identifier le niveau de service qui existait dans la commune pour qu'au moment où le service serait mutualisé, il puisse être exécuté de la même manière avec le même niveau de service que lorsqu'il l'était par la commune. Réactivité et proximité, dans le cadre de l'organisation puisqu'en parallèle de la mutualisation nous avons réorganisé l'ensemble des services ; identifié avec les communes les fonctions qui dans le cadre de la mutualisation devaient être traitées en central ou en direction territoriale. Tout cela a été co-construit avec l'ensemble des communes. Si nous ne l'avions pas fait de cette manière-là, nous n'aurions pas eu l'adhésion ni des DGS, ni des maires, et nous n'aurions pas pu mener le projet. Deuxième innovation et réactivité : la question de la relation hiérarchique et fonctionnelle. Les DGS qui ont souhaité mutualiser avec leur maire leurs services ont dit "*ok, on mutualise mais qui commence ?*" Est-ce la métropole ou est-ce le Maire et le DGS ? Nous avons défini précisément ce que nous entendions par **autorité hiérarchique** et **autorité fonctionnelle** de manière à bien rappeler que le Maire et le DGS gardent l'autorité fonctionnelle sur ses services. C'est eux qui définissent le besoin, les calendriers, qui saisissent des services, qui sont informés, qui ont un retour et qui évaluent le résultat de l'action qui est menée. En revanche, l'employeur qu'est Bordeaux métropole a fonction d'encadrement, de management, de fixation des objectifs qui sont négociés avec les communes, et de priorisation des tâches et de management opérationnel de ces services.

Troisième élément d'innovation : informer les agents sur leur futur poste tout en poursuivant les discussions avec les communes. Il a fallu effectivement gérer l'information au fil de l'eau, garder un

bon niveau d'information tout en construisant le dispositif avec des incertitudes puisque nous négocions les périmètres avec communes dans le cadre des contrats d'engagement. L'organisation n'était pas figée, nous n'avions pas le lieu précis d'affectation des agents. Gérer les équilibres financiers : certaines communes nous ont dit que nous leur appliquions des charges indirectes sur la mutualisation (15%), mais nous mutualisons donc nous allons payer à la fois sur les charges indirectes et aussi avec les services qui ont été mutualisés. Comme nous avons un dispositif à la carte et que certains mutualisaient les finances mais pas les SI, d'autres les RH mais pas les bâtiments, nous avons inventé un dispositif où en fonction des services qui ont été mutualisés, le poids des charges indirectes était différent en fonction des choix des communes, par exemple 4 points pour les finances, 4 points pour les RH, 2 points pour les SI, 3 points pour les marchés et le juridique, et 2 points de charge incompressible sur le dispositif, nous avons donc une **pondération des charges indirectes en fonction des services support mutualisés**, ce qui crée aussi l'effet secondaire d'encourager la mutualisation des fonctions support pour ces services. Dernier élément sur cette adaptabilité: sauvegarder la sécurité juridique. Nous avons un texte de loi notamment MAPTAM qui ne préconisait que la mutualisation de fonction support. Nous avons travaillé avec l'ACUF et les ministères pour faire évoluer ce dispositif et aller plus loin dans la mutualisation en intégrant dans la loi NOTRE un périmètre plus large de mutualisation avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et pas seulement les fonctions supports ce qui nous a permis a posteriori d'être conforme à la loi.

Le pilotage du changement est un des facteurs indéniables de réussite du dispositif. Ce pilotage a été réuni tous les mois. Nous avons construit le dispositif avec le **Comité des DGS** donc l'ensemble des DGS des 28 communes de la métropole qui sont ensuite intégrées à un **Comité de pilotage** avec un pilotage du vice-président en charge de la métropolisation et auquel a assisté Alain Juppé tous les mois pendant 18 mois. Il y avait donc un **portage politique fort dès le départ et dans la durée**. Et enfin, le bureau qui rassemble les maires et les vice-présidents de la métropole pour valider les orientations se réunit également tous les mois pour échanger sur l'ensemble des points (RH, financier, etc.)

Ces éléments de pilotage ont été déterminants dans la capacité à maintenir le rythme de cette réforme d'ampleur à la fois sur le volet transfert de compétences, mutualisation, réorganisation et en parallèle des dispositifs notamment de suivi financier avec une **commission locale d'évaluation des charges transférées** qui a été mise en place et pilotée par le DG Finances et puis des **groupes d'interface spécifiques** avec les communes sur différents thèmes qui ont permis d'aboutir au guide de gouvernance, aux chiffrages financiers que j'ai évoqués. Cela permettait d'avoir des groupes de travail qui alimentaient ce comité de DGS et enfin une **direction de projet** animée ici avec l'ensemble des éléments du projet, un ensemble de compétences avec une équipe (notamment d'une petite dizaine de personnes pour accompagner le projet et des **fonctions support** sur l'ensemble du projet notamment SI, RH, bâtiments, finances), qui se réunissait également toutes les semaines pour faire un point d'avancement au projet, de soutien aux questions qui étaient posées par les DGS, par l'ensemble des DG également qui étaient en préfiguration d'organisation.

Les conditions de réussite ont été : un portage politique fort, une implication quotidienne de la direction générale, une organisation projet très structurée, un climat de confiance avec les communes et les DGS puisque nous avons, en dehors des réunions mensuelles, des points bilatéraux par téléphone avec les DGS pour régler les points de grain de sable, car il y a eu aussi quelques grincements dans les discussions, et aussi la maîtrise de l'équilibre financier sans compter un dialogue social nourri puisque nous avons quelques éléments de structuration du dispositif à partir du mois de février. Nous avons rencontré chaque semaine des organisations syndicales avec des comités techniques tous les mois. On a compté plus de 300 heures de discussions et négociations avec les organisations syndicales sur l'ensemble des éléments du dossier. Et enfin une **communication** que nous avons maîtrisée. Nous ne communiquons jamais assez, et j'en viens effectivement sur toute la dimension accompagnement au changement pour dire que cet

accompagnement au changement a été fait d'abord dans le pilotage du projet avec les communes et les élus parce qu'il y avait un vrai besoin de structuration et que le message d'accompagnement au changement était impossible à construire avant d'avoir quelques réponses et quelques messages à passer aux agents sur ce qui était en cours de discussion. Le message n'était pas audible tant que les agents ne connaissaient par leur poste d'atterrissage et leur affectation. Nous avons fait 3 000 mobilités au mois de juin et il était impossible de communiquer et faire de l'accompagnement au changement alors que les gens ne connaissaient pas leur future affectation. C'est vraiment à partir du mois d'octobre, au moment où l'ensemble des affectations ont été connues par les agents que ce travail d'accompagnement au changement a pu commencer. Il a finalement été fait a posteriori sur le projet, nous avons posé l'ossature au 1^{er} janvier 2016 et nous nous trouvons aujourd'hui dans la période d'accompagnement au changement avec un certain nombre de dispositifs qui sont mis en place pour poser les tendons avec notamment un accompagnement managérial très structuré puisqu'il y a des rencontres organisées avec l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints quatre fois par an ; une fois par an avec l'ensemble les 1500 encadrants puis plusieurs séminaires de direction générale afin de consolider la stratégie puisque nous avons 8 Directions Générales qui ont vocation à structurer la stratégie au niveau de l'ensemble de la collectivité. Sur le volet accompagnement des agents et des managers, des ateliers de management ont été mis en place pour accompagner sur tous les volets : l'animation de réunion, conduire le changement, gérer l'incertitude, le temps, etc. Des coachings ont été également mis en place pour les managers afin de les accompagner dans leur fonction et dans une forme de complexité qui peut exister notamment dans la relation aux communes puisque dans le cas de services mutualisés, finalement, nous réinventons la manière de fonctionner et de gérer les dossiers. Dans la gestion de projet, c'est plus classique, mais malgré tout, dans des organisations complexes et matricielles, il faut gérer la matrice qui est une matrice en 3D. Nous avons jusqu'à maintenant une matrice où nous pouvons gérer les fonctions support, les fonctions opérationnelles et les territoires. Nous nous retrouvons maintenant avec une troisième dimension, c'est la **relation aux communes**. Et donc, il faut **casser les silos**, casser les fonctionnements très rigides et très verticaux et mettre de l'horizontalité. Il a fallu les accompagner également sur la gestion de projet et sur la structuration de réseaux métier (70) que nous avons identifiés et qui permettent d'organiser le travail différemment dans cette matrice en 3D car nous allons retrouver des fonctions qui sont les mêmes (dans une commune, dans le territoire, en direction centrale, en direction opérationnelle, en direction fonctionnelle) et il faut que ces fonctions se parlent. C'est **l'organisation de ces réseaux** qui va permettre à la mutualisation de fonctionner dans de bonnes conditions

Alexandra SIMON (Ingénieur de recherche OPTIMA),



« L'accompagnement au changement : enjeux et outils »

Le changement, qu'il soit de petite ampleur ou très radical dans l'organisation, reste l'implantation d'une nouvelle dynamique au sein de l'organisation. Cette nouvelle dynamique est supposée être pérenne puisqu'elle va modifier les routines, c'est-à-dire les habitudes de l'organisation. Finalement, **l'enjeu majeur du changement reste son assimilation dans l'organisation** en tant que système global et bien évidemment des agents. Ce changement doit être géré, accompagné. La gestion du changement va désigner l'adaptation des mentalités, de la culture, des attitudes des agents à un nouvel environnement, ce qui est plus facile à dire qu'à faire. En résumé, le changement, c'est à la fois une dynamique et une trajectoire dans l'organisation, un processus d'apprentissage et de reconstruire des routines donc des pratiques et habitudes.

Après cette brève introduction, nous allons aborder **les enjeux humains** du changement puis nous

discuterons ensuite des **modalités d'un changement « accompagné »**.

Je vous propose cette dualité d'un changement que nous pouvons nommer « capacitant » aux dangers d'un changement non maîtrisé. Le **changement « capacitant »** va porter une valeur forte d'appropriation et d'assimilation au sein de l'organisation. Il va être **créateur de sens** à la fois pour l'organisation dans sa globalité, mais surtout dans l'activité de travail concrète des agents. Ce qui est intéressant dans ce changement « capacitant », c'est que les nouvelles routines vont donner de nouvelles opportunités. Le changement va être alors considéré comme « facilitateur » pour le fonctionnement de l'organisation. A l'opposé, un changement non maîtrisé ou non accompagné va entraîner des conflits de rôles ou des conflits de valeurs. Les agents vont assumer des missions ou des responsabilités qui à la base ne sont pas les leurs et ne correspondent pas à leur activité de travail et vont parfois être amenés à réaliser des tâches qui peuvent aller à l'encontre de leur éthique professionnelle. Cela peut aussi renforcer des injonctions paradoxales, c'est-à-dire que les agents vont être au milieu de consignes et d'informations contradictoires. Tous ces éléments mêlés les uns aux autres vont entraîner une démobilitation et une perte de repères.

Si nous nous plaçons du côté plus positif du changement, nous pouvons le considérer comme une **chaîne d'appropriation**. Finalement, l'individu va interpréter le changement, le comprendre, par tous les signes dont il dispose dans l'organisation et va ensuite agir dans les « zones » de liberté que va lui laisser le nouveau cadre post changement. Bien évidemment, dans le cadre du changement organisationnel et dans cette chaîne d'appropriation, le lien social et la communication sont deux éléments fondamentaux. Nous revenons encore au rôle de l'encadrement, qu'il soit intermédiaire ou de proximité, comme rôle primordial dans cette chaîne d'appropriation puisque finalement les encadrants vont à la fois interpréter le changement dans l'organisation et le traduire auprès de leurs agents. Ils vont essayer d'articuler les contradictions, les dysfonctionnements qui peuvent intervenir dans le changement. Donc, les encadrants vont bricoler et vont jongler entre les exigences globales du changement dans l'organisation et tenter de maintenir une cohérence locale au sein de leur collectif de travail, quand ce lien social et cette communication jouent leur rôle dans la chaîne d'appropriation. Cela va déboucher à une réelle assimilation à la fois du périmètre du changement dans l'organisation mais surtout de ses impacts concrets sur l'activité de travail et dans la manière de fonctionner des collectifs.

Les changements complexes que vivent les collectivités voire même leurs « réinventions » parfois ne peuvent donc pas être portés de manière purement descendante, top down. Finalement, un **changement « capacitant »** permettrait à la fois le dialogue à l'intérieur des strates et dans les différentes strates de l'organisation, mais permettrait surtout le transfert concret du changement dans les pratiques réelles de travail des agents territoriaux. Le changement est dès lors un instrument de réaffirmation des valeurs de l'organisation. La collectivité, lorsqu'elle met en œuvre un changement, va exprimer une certaine posture, va véhiculer des valeurs dans ce changement. C'est important parce que les agents vont interpréter ces valeurs, tous ces signes de l'organisation qui finalement vont traduire une « attitude de l'organisation » à leurs égards. Les agents vont interpréter cette attitude : est-ce que je suis traité justement ? Ai-je le soutien dont j'ai besoin ? Ils vont conditionner certaines réactions individuelles qu'elles soient positives ou négatives. Un changement « capacitant » va stimuler ces réactions individuelles de manière à soutenir la motivation, l'engagement, puisque les agents vont réinventer leur activité de travail et se la réapproprier dans le cadre de ce changement.

Revenons au pendant négatif. Finalement, un changement non accompagné qui va être extrêmement rationnel voire « **rationaliste** », qui va être très codifié et très descendant va produire des pratiques inadaptées. Les agents ne vont pas du tout s'approprier le changement puisqu'ils vont être dans ce cadre très rigide qui va être totalement inadapté à leurs pratiques quotidiennes de travail. En résultent les injonctions paradoxales ainsi que les conflits de rôles et de valeurs. Ce changement imposé va engendrer une érosion des « ressources » organisationnelles, les agents ne vont pas pouvoir mobiliser au sein de l'organisation, la cohésion, la collaboration, la justice. Ils vont

finalement être démobilisés puisqu'ils vont perdre leurs repères et cela peut conduire à des situations d'absentéisme ou même à des cas de souffrance au travail. Les individus n'ont plus ces ressources et ne peuvent plus activer ces leviers au sein de l'organisation pour mener à bien leur activité de travail et répondre à leurs objectifs.

Je vous propose maintenant quelques mots sur les **modalités d'un changement « accompagné »**. On va se dégager du triptyque classique de Lewin. Je vous propose plutôt une approche par la légitimation du changement dans un premier temps, par la réalisation du changement dans un second temps et par son appropriation dans un dernier temps. Je reviens à la notion centrale de dialogue puisque légitimer le changement, c'est faire confiance au jugement des personnes dans le cadre d'un dialogue sur à la fois la pertinence du changement, sa nécessité et sa portée au sein de l'organisation. Bien évidemment, toute introduction du changement dans l'organisation va lever des incertitudes, des plaintes, des questionnements qui sont souvent appelés des résistances au changement. Je préfère le terme « ressources » finalement, parce que tous ces questionnements vont permettre de pointer des perturbations, des dysfonctionnements qui vont permettre un certain dialogue et donc l'adaptation du changement dans la pratique. Finalement ces incertitudes ces questionnements, ces préoccupations sont des mécanismes très légitime, très humains et qui expriment des « zones de malaise » qu'il convient de lever justement en légitimant le changement. Pour légitimer le changement, il s'agit d'apporter des réponses concrètes aux préoccupations des agents vis-à-vis des intentions du changement. De manière générale, tout individu va passer par trois phases dans ses préoccupations. Tout d'abord, nous allons nous inquiéter des impacts sur soi, sur sa charge de travail, sur son environnement de travail vis-à-vis du changement. Nous allons aussi nous inquiéter des impacts liés à l'organisation, nous allons remettre en cause la capacité des dirigeants à mener à bien ce changement et remettre en cause indirectement la légitimité du changement. Pourquoi est-ce qu'on devrait changer ? Pourquoi maintenant ? Donc le but, c'est de lever ces interrogations et d'apporter des réponses. Ensuite, un deuxième niveau de préoccupation va apparaître. Les agents vont s'interroger sur les caractéristiques du changement lui-même. Comment va-t-il être mis en œuvre ? Et ensuite, sur son expérimentation, quand allons-nous le mettre en œuvre, est-ce que je vais avoir suffisamment de soutien et de compréhension de la part de mon supérieur ? Et enfin, nous allons passer à un dernier niveau de préoccupation autour de la collaboration et de l'amélioration. Les agents vont se poser des questions sur comment organiser des transferts d'expertise, comment organiser ce dialogue et comment créer des occasions d'échanges au sein de l'organisation. Là, les agents commencent déjà à s'appropriier le changement puisqu'ils vont s'interroger sur les améliorations à apporter pour que le changement paraisse optimal.

Une fois la phase de légitimation passée, on va passer à la réalisation. Bien évidemment, les élus et les encadrants vont être les **agents de changement majeurs**, les élus parce qu'ils ont la vision globale et motivée de ce changement et leur posture légitime et les cadres parce qu'ils vont avoir une vision réaliste de terrain sur ce que nous pouvons appeler le système déstabilisé lorsque nous introduisons le changement et qu'ils vont concrètement pouvoir saisir tous les dysfonctionnements, toutes les adaptations à réaliser. Nous pouvons essayer de concevoir cette mise en œuvre du changement comme une **opportunité**. Nous allons d'abord remettre en question et réaliser un bilan de ces activités de manière générale au sein de l'organisation et de manière plus spécifique dans les collectifs de travail. C'est aussi une opportunité pour activer de nouveaux réseaux, justement cette fameuse transversalité, et c'est bien entendu l'occasion de développer de nouvelles capacités. Nous introduisons de nouveaux fonctionnements, de nouvelles compétences, et de nouveaux processus. Mais surtout, c'est une opportunité d'accepter un certain niveau de risque. Changer, c'est toujours prendre un risque. C'est là le but, pour accepter de porter un projet beaucoup plus global et si possible partagé. Finalement, il y a deux clés dans cette phase de réalisation du changement : tout d'abord favoriser une « médiation collaborative », c'est-à-dire insister sur la portée des buts et des enjeux communs du changement, mais dans le même temps permettre aux individus d'adapter concrètement et à leur manière les changements au sein de leur collectif de travail.

Enfin, la dernière étape d'appropriation et d'assimilation de ces nouvelles routines : cette phase d'appropriation va pouvoir s'appuyer sur plusieurs choses. Tout d'abord, sur la nécessaire mise en cohérence entre les améliorations opérationnelles concrètes dans l'activité, mais surtout sur une mise en cohérence avec le système et les compétences managériales pour accompagner justement ce dialogue, ces réseaux transverses. Nous pouvons aussi capitaliser sur les apprentissages organisationnels et opérationnels concrets comme des leviers d'apprentissage culturel, c'est-à-dire d'adaptation. Et enfin s'appuyer sur les débats, les échanges, et les retours d'expérience comme des opportunités données au changement de dégager les apprentissages souhaités de manière pérenne. Finalement, si nous permettons à l'organisation de se détacher de cette vision très descendante et très rationnelle, cela va favoriser les processus émergents, c'est-à-dire toutes les traductions locales au sein des collectifs de travail permettant cette appropriation du changement et cette recherche continue d'amélioration purement opérationnelle dans le cadre du changement.

Pour conclure, j'insiste à nouveau sur la notion de dialogue et sur la notion de changement « capacitant » comme réel levier d'apprentissage organisationnel et d'amélioration concrète au niveau de l'activité de travail. L'appropriation et l'assimilation du changement ici sont finalement des opportunités données aux agents, quel que soit leur niveau stratégique dans l'organisation, pour repenser et réinventer leur activité de travail.

Je vais conclure sur trois clés de succès très générales d'un changement qui s'assimile dans l'organisation. Tout d'abord, la nécessité d'accompagner les encadrants dans ce projet local vis-à-vis de leurs collectifs de travail, les outiller méthodologiquement et techniquement pour qu'ils puissent à leur tour jouer leur rôle d'interprète, de traducteur et d'accompagner leurs agents. Deuxième point, pour les élus et les directions, légitimer le changement pas uniquement en terme stratégique mais aller concrètement dans la réponse des préoccupations des agents. Et enfin permettre et soutenir le dialogue des binômes élu-cadre et cadre-agent pour un changement assimilé et capacitant.

QUESTIONS

Adressée à M. Bouché. Concernant l'organisation matricielle : qu'est-ce que c'est ? Comment cela peut être mis en place ? De quoi il en retourne ?

Nous sommes passés d'un mode de gestion par projet qui est relativement classique à un mode de gestion par programme, c'est-à-dire que nous avons opéré une requalification de certains projets qui n'étaient que des actions. Nous avons depuis quelques temps l'impression que nous redécouvrons le mode projet. C'est ce que nous faisons tous, tout le temps. Nous avons créé dix programmes qui regroupent les questions d'urbanisme, etc. avec à la tête de chaque programme un directeur de programme qui gère en moyenne une enveloppe de projet de 20/25 projets dans chaque mode programme. Nous avons 9 directeurs de programme, un Directeur Général Adjoint en charge du mode programmatique et un collègue qui est dédié uniquement à l'animation du mode programmatique et qui se charge notamment des questions de sens et d'harmonisation de la forme.

Adressée à M. Raude. Nous avons constaté une gestion du temps sur un temps court pendant la mutualisation et une fois la mutualisation mise en œuvre, un temps long. Comment gérez-vous cette dualité temps court-temps long sur le changement ?

Sur le projet métropole, nous avons vraiment piloté par le calendrier avec des décisions très séquencées tous les mois et un processus décisionnel très séquencé. Piloter est très centralisé au niveau de la gestion de projet. Bien sûr, il y a un dialogue permanent avec les DGS, les DG préfigurateurs, les services, mais malgré tout très centralisé. Aujourd'hui, dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle, le DGS a souhaité faire porter l'entière responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle aux huit directeurs généraux opérationnels de l'organisation. C'est à eux finalement

de gérer le temps. Nous, nous sommes là en service après-vente pour les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle, mais c'est eux qui portent désormais la responsabilité de mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour gérer le changement et de gérer le temps de la mise en place opérationnelle de leur projet de direction, de leurs priorités, car ils ont des contextes différents et les réalités de la direction des RH ou de l'informatique n'est pas la même que celle de la direction qualité de vie. Donc, chaque manager porte maintenant cette responsabilité de la gestion du temps, du management et de la mise en place opérationnelle. Même si nous avons défini quelques repères et une feuille de route commune pour la mise en place opérationnelle, des grands temps communs, une phase de mobilité à suivre pour accompagner la suite de l'organisation, un système de convergence, etc. Nous avons des points de repères communs mais **la gestion du temps appartient aux managers de proximité.**

Adressée à M. Bouché. Vous parliez d'un décalage de temporalité entre le temps d'évolution de l'environnement et le temps d'activation de l'organisation. Comment faire en sorte que l'organisation s'adapte à l'environnement ? Le changement permanent s'accompagne-t-il de la même façon qu'un changement non permanent ?

Nous sommes plein de paradoxes. Nous parlons de temps qui recouvrent plusieurs significations différentes. Nous n'avons pas parlé du temps politique, nous avons beaucoup parlé du temps administratif. Nous avons peu parlé du temps économique. Nous avons beaucoup parlé de territoire, mais de quel territoire parlons-nous ? Du territoire administratif, qui est pour une forme de non-sens, du territoire de la connaissance ? Du territoire de flux, du territoire économique ? Nous sommes dans cette schizophrénie permanente. Cela pose très clairement la question de la gouvernance y compris au sein de nos collectivités. Ce rapport au temps ne peut se gérer que si nous élargissons nos formes de gouvernance en intégrant l'ensemble des acteurs de nos territoires pour pouvoir croiser toutes les définitions temporelles et territoriales qui existent. Ce matin, nous avons énormément parlé des moyens, mais nous avons occulté la finalité. Nous parlons de politique publique, de projets de société. Nous parlons beaucoup de schémas de mutualisation, nous mutualisons. Nous sommes dans la caisse à outil sans savoir ce dont nous avons besoin. Nous ne savons pas ce que sera notre fonction publique dans 15 ans, donc nous ne savons pas si ce que nous faisons aujourd'hui est pertinent. Il faut prendre le temps de donner du sens aux choses, en terme de service public, en terme de projet de société. C'est là que nous sommes rattrapés par les questions de prospective territoriale. Bien évidemment, si nous donnions du sens aux problématiques des agents (Qui sera mon supérieur hiérarchique ? Est-ce que mon régime indemnitaire va changer ? Est-ce que mon lieu de travail va changer ?) Tout changement est insécurisant, je crois qu'il ne faut pas qu'on oublie que nous avons 95% de nos collègues qui ne sont pas vraiment concertés, qui sont consultés de temps en temps. Je caricature un peu, mais je pense qu'il faut prendre le temps de donner du sens et que derrière, l'accompagnement au changement en est extrêmement facilité. Car les gens sont capables d'entendre et de dépasser leurs intérêts particuliers pour s'inscrire dans un enjeu de société. J'en suis absolument convaincu.

Adressée à M. Bouché. Nous avons constaté une certaine dualité entre les compétences hard et soft. Nous sommes bon sur le hard avec une vision technique, mais mauvais sur le soft. Comment renforcer l'un sans casser le premier ?

Nous pouvons le faire en formant nos cadres au management. Il y a une confusion très marquée dans la fonction publique territoriale entre la fonction hiérarchique et la fonction de management. Nous imaginons qu'en mettant quelqu'un en position hiérarchique, nous en faisons en fait un manager ce qui est une erreur terrible. Cela met les cadres en souffrance et les agents en souffrance. Je pense que c'est la première réponse. Je citerai Pierre Doré qui est le fondateur de l'institut européen du leadership et qui dit que « dans une organisation, pour atteindre ses objectifs il faut permettre à tous ceux dont on a besoin d'atteindre les leurs. » Ce n'est pas démagogique, c'est la

réalité, c'est comme ça que cela fonctionne, c'est-à-dire que le rôle d'un DGS est plus important que celui d'une ATSEM dans une collectivité. Le rôle est différent. Les compétences ne sont pas interchangeables. Je crois qu'on a de vraies confusions et de vraies crispations. Je pense que le changement est plus facilement assimilée par les agents « de base » que les encadrants. Je me souviens d'un édito truculent de la Gazette des communes (« dans la salle de bal du Titanic ») au moment de l'acte 3 qui parlait du manège des DG et des élus pour des positions de pouvoir alors que les enjeux sont ailleurs. Quand je dis supprimons les DGS, je pense qu'il faut renforcer leur rôle. Faisons des DGS de vrais managers dans l'organisation, y compris en leur retirant tout lien hiérarchique au sein de l'organisation si nous sommes vraiment sincères dans la démarche. Mais nous n'y sommes pas encore.

Adressée à M. Bouché. L'organisation matricielle ne crée-t-elle pas plus de difficultés qu'elle ne résout de problèmes ? En créant du matriciel nous créons finalement deux organisations bureaucratiques, une transversale et une verticale.

Non, les difficultés existent déjà. Lorsque je fais l'INSET de Montpellier, je vois de plus en plus de collègues en formation, chargés de transversalité, c'est-à-dire qu'ils sont chargés de rentrer le rond dans le triangle. Je leur dis de changer de collectivité parce que le ballon va exploser. Ce qui crée de la difficulté c'est d'expliquer que tout le monde ne peut être que gagnant mais surtout celui qui doit être gagnant, c'est le service public en direction de l'utilisateur, du citoyen et potentiellement du contribuable. Cela nous renvoie à la différence entre excellence et performance, car il y a des petites confusions. Sommes-nous là pour répondre au besoin ou à la demande ? Aujourd'hui, être performant, c'est répondre aux besoins, mais pour cela il faut être capable de le mesurer. Et nous retombons sur la question du calendrier, car nous ne parlons pas du besoin immédiat mais du besoin de la société dans dix ou vingt ans. Or, l'évaluation politique se fait tous les 4 ans ou 6 ans.

Adressée à M. Raude. Certains acteurs communaux qui perdent un périmètre d'exercice antérieur peuvent être en souffrance. La distance, le lien décisionnel est encore plus éloigné qu'avant. C'est un peu la question du matriciel. Quelles sont les solutions pour gérer cela ?

Il est tôt pour le dire car l'organisation est assez nouvelle. Ce que nous avons pu voir dans la stratégie de certaines communes, c'est peut-être justement trouver une opportunité dans cette mutualisation et ne pas la vivre comme une contrainte avec une mise à distance des équipes, mais plutôt garder un lien à travers l'autorité fonctionnelle et la capacité à être donneur d'ordre tout en se dégageant de la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle qui appartient à la métropole. **Nous pouvons assister à un renversement d'opportunité et de dire que c'est peut être les communes qui sont gagnantes en capacité à renforcer leur dimension stratégique** puisque certaines vont garder des cadres dirigeants dans leur collectivité pour renforcer cette dimension stratégique, et être donneurs d'ordre vis-à-vis d'une métropole qui devient le « faiseur » et qui porte la responsabilité, la contrainte juridique, le risque financier puisqu'une fois la compétence transférée, la dynamique des charges porte également sur la métropole. Nous pouvons avoir cette vision des deux côtés de ce nouvel équilibre entre métropoles et communes



Table ronde n°4

Le développement numérique / TIC : comment développer les outils collaboratifs en interne et dans la relation aux usagers / citoyens ?

Denis CHAREYRE (Chargé de mission, Communauté d'agglomération Tour(s)plus)

« Agglojob.com - le moteur de l'emploi dans l'agglo »



L'agglomération nous a demandé de réfléchir à la solution de l'emploi local en dressant un certain nombre de constats. Nous avons constaté qu'il existe de nombreux sites web à disposition du public pour chercher de l'emploi, des jobboards mais aussi des sites plus institutionnels. Nous avons des outils d'accompagnement et de recherche qui existent sur le territoire, mais aussi des événements autour de l'emploi (nombreux forums organisés régulièrement). Les entreprises locales proposent des emplois qui ne sont pas pourvus et n'arrivent pas à toucher le public.

On nous a demandé de trouver le moyen **de simplifier la mise en relation** entre les emplois locaux et ceux qui cherchent un emploi sur le territoire de l'agglomération de Tours. De plus, l'idée était de trouver une porte d'entrée plus directe aux entreprises locales vers les demandeurs. Nous avons, pour ce faire, essayé d'innover pour l'emploi local en créant une **porte d'entrée unique vers l'ensemble des offres d'emplois disponibles sur le territoire soit le bassin d'emploi** (100 000 personnes concernées en plus des 300 000 citoyens de l'agglomération soit 400 000 personnes en tout). Donc, nous avons cherché une solution qui simplifiait les recherches et donnait un accès immédiat aux offres proposées sur ce bassin d'emploi.

Pour en arriver à Agglojob.com, nous avons mobilisé en interne le service développement économique donc moi-même, le service des systèmes d'information de la commande publique, et enfin le service communication puisqu'il fallait travailler à maquetter cette plate-forme. Nous nous sommes orienté vers une plate-forme qui nous permettrait de recenser l'ensemble de ces offres d'emploi. En plus de ce défi, il était demandé que cette plate-forme soit en route pour les vœux, soit le 6 janvier. Le lancement de consultation s'est fait en MAPA. Les entreprises ont eu une vingtaine de jours pour nous proposer un projet qui fonctionnait. L'une d'elle a réussi à relever le challenge. Agglojob était en route dès le début du mois de janvier 2015.

Nous y trouvons des offres d'emploi, de stages/alternance, formations. Il y a entre 4 000 et 5000 offres en permanence sur le site. Cette plate-forme permet aux entreprises locales mais également aux employeurs particuliers et aux organismes de formation de poster directement des offres via un formulaire ultra simple. Nous avons complété le dispositif en rajoutant des actualités liées à l'emploi que nous appelons « actu chaude », qui permettent aux gens d'avoir une information permanente sur les forums et manifestations qui tournent autour de cela, ainsi que de l'« actu froide », c'est-à-dire des références complètes et qui ne bougent pas sur les interlocuteurs et les choses qui tournent autour de cette problématique, emploi et entreprises.

Nous donnons la capacité aux demandeurs de se faire envoyer des alertes via les critères de recherche sélectionnés. Quotidiennement, le demandeur reçoit alors les nouvelles offres qui sont tombées. Ce site internet a été **développé en responsive**, il s'adapte à n'importe quel écran ce qui réduit les coûts. Nous n'avons pas voulu créer une appli OS et une autre appli pour Android, nous

avons voulu un outil très simple, qu'on puisse mettre en œuvre immédiatement sur n'importe quel dispositif. Dans la commande, nous avons également la nécessité de ne pas avoir une mobilisation de personnel trop importante pour gérer ce site.

En effet, cela demande **peu de mobilisation RH**. Nous avons un assistant qui valide les offres qui sont rentrées. Pour les emplois qui sont postés par les entreprises, c'est notre partenaire de la CCI qui fait cette validation de son côté et nous, ici, nous validons tout ce qui est formation, stage et alternance. Cela prend à l'assistant une demi-heure tous les matins pour faire ces validations. Le reste, c'est de l'actu à pousser, nous nous occupons de cela avec le service communication. Cela ne mobilise pas énormément de temps humain derrière sachant que le fournisseur nous fournit l'hébergement et la maintenance comme demandé dans le contrat initial, ainsi que les évolutions techniques. Nous nous occupons de faire vivre en permanence ce site en multipliant les partenariats autour et en lui donnant une visibilité la plus large possible. Je mets l'accent sur cette communication qui est importante. Il faut donner au grand public le réflexe de l'utiliser. C'est un **outil gratuit, un service public**, qui est là pour leur simplifier la tâche.

Agglojob recoupe en permanence et géo-localise sur le territoire du bassin de l'emploi de l'agglomération des offres de plus d'une soixantaine de jobboards et de sites institutionnels. Ceci est fait en temps réel et ce sont constamment des offres qui ont moins de 30 jours. Après, nous considérons que ce sont des offres périmées mais qui n'ont a priori pas été retirées. **Nous travaillons énormément sur le volet communication**, nous avons donné une charte graphique particulière au site qui évolue en permanence. Nous l'adaptions aux événements qu'on soutient, nous avons fait un dérivé très récemment pour l'opération job d'été pour laquelle nous étions partenaires. Donc, nous avons décliné notre identité aux couleurs du job d'été, et nous faisons systématiquement cela. Nous accompagnons ensuite les publications dans la presse locale, à l'aide de spots radios, de campagnes de clic Facebook, etc. Nous prolongeons cet effort car nous avons constaté, via le suivi des fréquentations du site, que systématiquement nous avons un quasi doublement de la fréquentation à chaque fois. Même après, quand l'exercice de communication est terminé, nous gardons des fidèles. Petit à petit, l'usage du site s'ancre auprès de la population. Pour vous donner quelques chiffres sur le résultat du fonctionnement de ce site après plus d'un an de vie, nous avons enregistré 52 000 sessions, 350 000 pages consultées, plus 28 000 utilisateurs avec un taux de rebond inférieur à 30% depuis la création du site. Il y a 7 pages ouvertes à minima par chaque visiteur. A noter : le taux de rebond est la non-prolongation de la visite du site par un internaute. Un taux inférieur à 30% est donc bon.

Aujourd'hui, nous essayons de déterminer le meilleur moyen de savoir si par le biais d'Agglojob les emplois sont pourvus. C'est compliqué de tracer ce genre de résultats. Nous pensons faire un sondage auprès des entreprises locales déjà pour voir si elles ont pu recruter par le biais d'Agglojob. Nous cherchons à élargir un petit peu ce portail pour en faire bénéficier l'intégralité du département d'Indre-et-Loire, à terme. Si nous calculons la population du bassin, nous ne sommes pas loin de la population totale du département. C'est donc quelque chose qui va s'envisager très sérieusement dans les mois qui viennent.

Cet outil a été récompensé par le prix Territoria en novembre 2015.

Nils AZIOSMANOFF (Directeur, Le Cube), « Les transformations numériques pour les collectivités locales : entre smart-cities et big data »



En quoi le numérique transforme-t-il la production de services publics ?

Pour me présenter, je m'occupe d'un lieu à Issy-les-Moulineaux qui s'appelle Le Cube, qui est un centre de création numérique que j'ai cofondé il y a une quinzaine d'années. Partant de cette expérience, j'ai créé une structure (Yes day) qui crée des lieux de nouvelles générations pour des

territoires qui innovent. J'ai également créé une plate-forme numérique de service d'hyper proximité qui s'appelle Smart City +.

Pour illustrer rapidement l'ampleur des usages numériques, voici quelques chiffres emblématiques : en septembre dernier Facebook a dépassé le milliard d'utilisateurs connectés en même temps. Il y a 2,6 millions d'applications seulement sur les Smartphones. Les jeunes consultent en moyenne plus de 200 fois par jour leur Smartphone. Et nous, nous en redemandons puisque 87% des français souhaitent que leurs enfants apprennent le code à l'école, dès le primaire, ce qui est le cas en Allemagne depuis une quinzaine d'année. 67% des français sont favorables à la robotique dans leur travail alors qu'elle devrait détruire 40 à 70% des emplois existants d'ici 20 ans. Une étude récente de l'OCDE dit que 30% des travailleurs en France sont impactés ou vont être impactés par le numérique, et que 9% des travailleurs se trouvent dans une situation de risque très élevé de substitution par la robotique. Cela représente 2,4 millions d'emplois. Cela montre donc l'ampleur de ce phénomène, s'il fallait le rappeler, et néanmoins tout ça va continuer et s'amplifier car la demande sociale reste extrêmement forte. Qui dira non à son Smartphone ? Qui dira non à l'électricité gratuite promise par la révolution énergétique ? Qui dira non à la production au coût marginal zéro promise par des économistes comme Jeremy Rifkin ? Qui dira non à la médecine prédictive personnalisée ? etc. La liste est très longue et montre que c'est une révolution systémique qui est en cours.

Il y a deux forces qui œuvrent à cette mutation, d'un côté **la puissance des technologies qui avancent de manière exponentielle** (par exemple les ordinateurs du centre de l'énergie atomique ont une puissance de calcul de 33 millions de milliards d'opérations par seconde, nous arrivons au milliard de milliards par seconde), et **l'énergie créative de la multitude** (toute cette énergie issue de la société civile connectée, des citoyens qui innovent ensemble dans de nombreux domaines et constituent un nouveau pouvoir à côté de la puissance publique et de l'entreprise).

Prenons l'exemple de la **ferme urbaine verticale** dont nous commençons à entendre parler et qui commence à apparaître dans des villes comme New York, Tokyo, mais aussi Lyon qui va bientôt ouvrir la sienne. Cette ferme verticale urbaine fonctionne en hydroponie, c'est-à-dire qu'elle reconstitue le climat artificiel. Elle s'appuie sur la robotique donc elle fonctionne 365 jours par an 24h/24 et surtout, elle a un rendement 10 fois supérieur à l'agriculture traditionnelle avec 90% d'eau et de pesticides en moins. Donc, il y a un **gain écologique** considérable d'autant plus que cela réintroduit les circuits courts. Votre salade aujourd'hui fait 1000 kilomètres pour arriver dans votre assiette. Là, avec la ferme urbaine, elle sera à côté de chez vous. Au niveau des emplois, cette ferme fonctionne avec très peu de monde, peu de personnel, la ferme des 1000 vaches c'est 10 personnes pour la faire tourner par exemple.

A côté de ces innovations technologiques, nous voyons des **innovations sociales** également qui fleurissent, comme par exemple les frigos urbains en libre-service que nous voyons à Berlin. C'est une initiative associative avec plus de 1500 bénévoles qui récupèrent des invendus dans 1000 magasins partenaires et les redistribuent gratuitement aux personnes qui en ont besoin. Nous pouvons rapprocher ces initiatives des box d'échange où les gens s'échangent, se donnent, se prêtent des objets du quotidien. Nous pouvons prendre l'exemple de la perceuse que nous avons tous chez nous et que nous utilisons en moyenne 12 minutes par an.

Il y a donc une très grande créativité aujourd'hui qui s'exprime en matière d'innovation urbaine et numérique dans tous les domaines. Les territoires, de plus en plus en compétition les uns avec les autres, cherchent à se rendre de plus en plus attractifs, plus efficaces et sont donc prêts à utiliser toutes les technologies pour ça, notamment dans toute la dimension back office (tout ce qui relève de l'urbanisme, transport, habitat, énergie, etc.) et dans les services front office, c'est-à-dire tout ce qui relève du vivre ensemble, de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture, du commerce, etc.

En France, nous observons une impulsion forte autour de la ville intelligente au travers de dispositifs comme French Tech. Les études montrent que **les villes pourraient gagner jusqu'à 30% de gain d'efficacité mais avec des coûts élevés en amont** dans la mise en place de ces technologies. Par

ailleurs, nous pouvons noter que c'est surtout la dimension technologique qui est mise en avant et que la dimension de service, innovation sociale aujourd'hui, n'est pas complètement dans le radar des politiques publiques. La ville d'Issy-les-Moulineaux arrive régulièrement dans le top 10 des « smart -city » dans le monde, au côté de villes comme Séoul, Barcelone. C'est notamment la dimension Living Lab, la ville de service tournée vers les citoyens qui est pointée dans ces benchmark.

Le Cube, centre de création numérique, est un lieu pionnier en France et en Europe, entièrement dédié aux nouvelles formes d'expressions créatives numériques. Il mène beaucoup d'activités en parallèle que vous retrouverez sur le site www.cubefestival.com. C'est un lieu qui a innové dans pas mal de domaines, en termes d'éducation, de culture, de création, d'innovations, car il y a beaucoup de startupeurs, d'entrepreneurs, qui passent par le Cube. Cette sphère virtuelle est un nouveau territoire que nous investissons de plus en plus chaque jour, parfois de manière surprenante à l'instar de Mark Zuckerberg marchant dans une allée avec des gens qui ne le voient pas, car ils ont des lunettes et sont « ailleurs », dans un univers virtuel, dans les fermes de serveur du cloud. Cette image est assez symbolique de ce qui se passe aujourd'hui de plus en plus, à la croisée du monde physique et du monde virtuel. Nous devons tenir compte que cela va se décliner dans un tas de choses très concrètes. Nous voyons apparaître les hologrammes, par exemple Whitney Houston commence sa tournée aux Etats Unis, elle est ressuscitée à travers l'hologramme. Nous voyons apparaître ces technologies dans les aéroports, musées, etc. Dans le cas du service public en Asie, mais également dans la médecine aussi où l'holographique 3D est également utilisé pour préparer et conduire les interventions chirurgicales.

Ces exemples sont intéressants. On a passé les dix dernières années à explorer **des modèles dans la sphère virtuelle qui aujourd'hui vont se transposer dans le monde physique**. Le monde physique et le monde virtuel se maillent de plus en plus et créent des porosités qui créent elles-mêmes des percolations et de nouvelles valeurs. Ce phénomène va encore s'amplifier puisque les nouvelles générations, qui sont natives du numérique, vont trouver de plus en plus des environnements propices au développement de ces nouveaux usages, ces nouvelles manières de travailler, notamment autour de tout un tas d'écoles qui fleurissent aujourd'hui autour d'alternatives pédagogiques et actives très centrées sur le numérique et ses processus. Nous pouvons citer le 42 notamment à Paris qui est une école qui a ouvert il y a deux ans et a déjà attiré plus de 100 000 candidats. Vous avez également le phénomène des Mooc qui massifient le savoir. Dès la première année, Sebastien Thrun, un professeur de Stanford donnait des cours à plus de 25 000 élèves ce qui est considérable et il a cumulé plus d'élèves en quelques années que l'ensemble du MIT depuis sa création. On voit donc que ce sont des phénomènes majeurs qui arrivent. 100% des jeunes aujourd'hui pratiquent le jeu vidéo, notamment l'e-sport qui commence à apparaître où les gens se réunissent dans des salles comme le Zénith pour suivre des compétitions, des matchs de jeux multi-joueurs avec des millions d'euros derrière. C'est tout un business. Cela montre des usages complètement nouveaux. C'est même un cursus dans les universités américaines, car nous considérons que celui qui dirige une guilda dans un jeu a su développer des compétences de management à distance. C'est même considéré comme un bonus sur votre CV, il y a même des CV qui sont présentés directement comme s'il s'agissait d'un jeu vidéo sur smartphone. Nous n'avons plus besoin de dire ce que nous faisons, nous le montrons directement. Ces nouvelles générations demandent à être de plus en plus autonomes. Plus de 50% des jeunes français veulent être indépendants, créer leur entreprise. Aujourd'hui, ils sont connectés entre eux et ont ces outils numériques qui leur donnent une puissance que n'avaient pas les anciens. Des tiers lieux émergent également (co working, creative space, etc.) et cela amène de nouveaux usages. Le transport avec la voiture autonome qui arrive d'ici 2020 aux jeux olympiques de Tokyo. Ces voitures arriveront dans nos villes également. Derrière cela c'est l'énergie aussi, puisque les batteries qui servent à donner de l'autonomie aux voitures de Tesla aujourd'hui vont entrer dans les appartements, les maisons pour leur donner de l'autonomie. On a des maisons à énergie positive qui commencent à apparaître et qui

fournissent de l'électricité pour des quartiers autour d'elles.

La ville plate-forme offre des services autour de l'innovation sociale comme smart city +. Il y a aussi les phénomènes makers qui vont aussi complètement changer toute une chaîne de valeur puisque cela va permettre aux gens d'infobricquer eux-mêmes des objets du quotidien, avec les imprimantes 3D. Par exemple, une maison à 150 000 euros entièrement imprimée en 3D fait 1000 mètres carrés, et est constituée à 60% de produits recyclables. Voyons encore les liens écologiques derrière cela. Dans les commerces du futur, nous ne viendrons plus dans un magasin pour acheter mais pour faire l'expérience du produit, pour partager des communautés d'intérêt autour du produit, mais surtout pour infobricquer l'objet de façon customisé avec l'intelligence collective. L'économie collaborative va changer aussi beaucoup de choses. Nous voyons émerger par exemple des potagers urbains partagés et tout un tas d'initiatives.

Les objets connectés, c'est un phénomène majeur. 80 milliards sont attendus d'ici 2020. Prenons l'exemple de ces pigeons à Londres qui captent des données sur la pollution pour mesurer la qualité de l'air dans la ville. La e-santé est en train d'arriver et va complètement changer la chaîne de soin et apporter des changements majeurs qui vont allonger la durée de vie. Tous ces objets vont devenir communicants, relationnels et qui nous apprendront à les utiliser eux-mêmes. Il y a les systèmes de réalité augmentée. Nous allons réenchanter l'espace urbain à travers tout un tas d'expériences collectives urbaines appelées les Smart Garden. La sécurité va être totalement impactée notamment avec les knightsopes, le policier robot qui est capable de voir, sentir, analyser, prédire diverses problématiques dans la ville (grâce à des algorithmes prédictifs), qui est également nourri par les citoyens connectés sur ce robot.

Tout cela va beaucoup changer les métiers. Beaucoup vont disparaître, mais des nouveaux vont apparaître. Il ne s'agit pas que des métiers exécutifs et de force, mais des métiers intellectuels : un article journalistique est entièrement rédigé par des robots. Un robot traite 300 millions de pages à l'heure et non seulement il les analyse, mais il est capable de faire un certain nombre de choses avec. Fondamentalement, **quel sens cela donne au monde et à la ville telle que nous pouvons l'imaginer demain ?** Peut-être pourrions-nous ouvrir le débat à ce stade.

Jean-Pierre JAMBES (Maître de conférences en aménagement, UPPA), « Les politiques numériques des collectivités locales : quelles conditions pour se donner les moyens d'innover et de valoriser localement leurs investissements ? »



Je voudrais résumer mon intervention sur cinq points assez simples. Je souhaite partir d'un constat : le rappel d'une commande nationale en cours, quelques questions, une piste, puis quelques interrogations. Je suis aménageur plus que manager, nous sommes sur un sujet où les collectivités régionales, départementales mais aussi les EPCI investissent beaucoup en France. Le département 64 a d'ailleurs été un des premiers en France à lancer un projet haut débit en France. Il investit beaucoup pour suppléer le marché qui ne sait pas déployer les réseaux à très haut débit dans les zones peu denses. Les coûts sont conséquents. Il s'agit de 20 milliards d'euros sur le réseau optique très haut débit du XXIème siècle. J'ai mis quelques comparaisons pour remettre les choses en perspective. Le métro du Grand Paris, personne ne connaît le budget exact aujourd'hui mais il se dit que c'est 24,7 milliards d'euros et la LGV, c'est un peu moins de 8 milliards d'euros. En ces temps compliqués, c'est un sujet qui mobilise beaucoup de fonds et d'énergie, qui mobilise tous les territoires.

Je suis parti de ce constat avec un organisme qui m'a fait une demande. La puissance publique notamment l'Etat à travers le FSE investit beaucoup dans le réseau numérique. Comment mieux

valoriser ces investissements ? Quel est le retour sur cet investissement ? Nous sommes partis de ce constat sur une mission qui va jusqu'à la fin 2016 et qui consiste à trouver des pistes, qu'on va modéliser un peu plus tard pour travailler ce questionnement. Voilà plus de 10 ans que nous investissons sur du numérique dans les collectivités, sur du réseau. **Est-ce que cet investissement numérique important se traduit sur un changement de management considérable ?** Est-ce que nous les exploitons suffisamment pour travailler la modernité des services publics ? Est-ce que cela a induit le choc de simplification dont nous parlons beaucoup ?

La question qui m'est posée est finalement assez simple. Est-ce que nous exploitons suffisamment l'investissement numérique réseau pour travailler la modernité des services publics, pour travailler le management public, pour être plus à l'écoute de ce qui se passe ? J'ai l'impression que nous sommes aujourd'hui sur des stratégies d'investissements publics réseaux qui sont en mode rattrapage, ce que j'appelle en **mode dissociation**, c'est-à-dire que lorsque nous construisons du réseau, optique par exemple, la puissance publique ou un délégataire construit le réseau mais n'exploite pas envers le client, le réseau. Il le commercialise uniquement auprès d'opérateurs comme Orange, Free, SFR, Bouygues qui achètent ce réseau pour vendre des services nationaux triple play à des consommateurs qui n'avaient pas accès à ces solutions avant car il n'y avait pas de solution réseau. Nous dissocions la construction du réseau à son exploitation, ce qu'il permet. C'est ce que j'appelle la dissociation. Sur la partie management numérique, nous n'avons pas ce développement d'usage ou très peu. Est-ce qu'il ne serait pas le temps de changer de modèle, de changer de paradigme, dans un modèle où nous ne dissocierions plus la construction de l'exploitation et où nous donnerions enfin à la puissance publique les moyens de mieux utiliser les réseaux ? Pour les managers numériques, vous savez que nous sommes très loin de cette posture là.

Je voudrais illustrer ce propos à travers des exemples. Aujourd'hui, **la puissance publique construit un réseau mais ne l'exploite pas**. Les gens qui utilisent ce réseau sont des opérateurs qui vendent ce service triple play. La valeur ajoutée locale n'est pas énorme, quasi nulle. De nombreuses collectivités déploient également des réseaux Wifi pour donner plus de connectivité en mode mobilité, mais peu exploitent les solutions pour pousser l'économie locale, le social, l'environnement, pour inventer des usages. C'est un changement de modèle qui consisterait à se dire, finalement revenons sur les fondamentaux. Pourquoi construit-on du réseau ? Est-ce pour réguler les carences du marché ? Est-ce pour créer un effet de territoire ? Une plus-value locale ? Je suis plus un adepte de la théorie de la régularisation que du marché libre, pour que la puissance publique se donne les moyens d'utiliser ces investissements pour créer de la plus-value locale. Aujourd'hui, si je caricaturais, quand nous construisons un réseau optique, le premier qui en profite, c'est Facebook. Facebook est une bonne invention, mais quelle est la plus-value pour les Pyrénées-Atlantiques d'avoir un modèle Facebook qui exploite vos données, qui les vend avec un modèle de régie publicitaire. Cette régie publicitaire va poser des problèmes et opposer d'autres acteurs de la disruption comme AirBNB ou Uber et nous aurons demain d'autres problèmes, car la puissance publique aura laissé ces données être utilisées par un opérateur non européen, certes brillant, mais qui n'a pas que des qualités. Google, Apple, Facebook et Amazon (GAFA) sont les premiers bénéficiaires de l'investissement public aujourd'hui. Il faut faire en sorte que cela ne soit pas seulement les GAFA qui l'utilisent, mais aussi le commerçant ou l'agriculteur du coin, l'acteur touristique, social, l'universitaire. C'est ce changement de paradigme que je voudrais évoquer, en nous demandant si aujourd'hui nous ne nous trompons pas d'ordre de priorité. Reposons-nous les bonnes questions. Pourquoi et comment faisons-nous cela ? Nous avons un peu oublié cette question quand nous avons fait du management numérique. Il est important que la collectivité dépasse son rôle de simple constructeur. Il est important que si elle veut faire de la e-inclusion, elle se donne les moyens d'avoir une partie du réseau qu'elle maîtrise pour faire du service universel d'accès à l'Internet. Si elle ne maîtrise pas le réseau, elle ne pourra pas le faire. A Pau, 1547 chambres universitaires, lorsqu'il y a de nombreuses années la Communauté de Pau a voulu interconnecter ces chambres universitaires sur le réseau optique de l'agglomération, c'est bien parce qu'il y

une partie du réseau dont elle était propriétaire. Si elle n'avait pas eu cela, elle n'aurait pas pu le faire. Si nous voulons faire de la e-inclusion, il faut garder une partie du réseau et le garder comme nous garderions une partie de la route, à la différence que quand nous construisons des routes, les routes n'abolissent ni la distance ni le temps. Pour l'optique, ce sont des routes totalement différentes puisque nous sommes dans un changement de métrique totalement nouveau, nous abolissons la distance et une partie du temps. Il est aujourd'hui beaucoup plus facile de commander sur Amazon que d'aller au centre-ville de Mauléon : c'est paradoxal, mais c'est ainsi. Il faut quand même se préoccuper du sens des investissements publics numériques et je crois qu'il serait opportun d'inciter la puissance publique notamment l'Etat et l'Union Européenne à inverser l'ordre des priorités. Aujourd'hui, pour faire de l'aménagement numérique, il faut un schéma infrastructure et optionnellement un schéma usages. J'ai l'impression qu'il faudrait faire l'inverse : d'abord un schéma usages et services locaux à bénéfices territoriaux avant de penser à l'infrastructure et nous verrions qu'interconnecter une école ne suffit pas. Cela ne sera pas une révolution sans projet d'usage. L'usage justifie le réseau, **ce n'est pas le réseau qui pousse l'usage.**

C'est pareil sur l'e-inclusion, sur le tourisme, l'économie, mais il faut bien qu'à un moment donné, la puissance publique maîtrise ce qui construit l'internet de demain. Est-ce que la puissance publique maîtrise de la donnée sur ces réseaux ? Non, il se construit sur la capacité à exploiter ces données pour en faire de la valeur ajoutée, si possible territoriale, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle et se construit sur un web qui est de plus en plus sémantique. Est-ce qu'aujourd'hui, dans les initiatives que nous voyons, nous sommes capables d'utiliser des algorithmes sémantiques pour pousser ou personnaliser du service ? Pas souvent. Nous pourrions multiplier les exemples pour montrer que désormais, nous sommes peut-être en train de nous tromper, il vaudrait mieux essayer d'expérimenter un modèle dans lequel nous essayons de réguler. Aujourd'hui, **la concurrence n'est pas équitable et la régulation nécessaire.** Cette régulation n'est évidemment pas de la responsabilité territoriale. La loi République Numérique qui vient de passer a loupé le coche de la régulation.

Produire plus d'externalités est important. Il y a un paradoxe entre la révolution numérique et la perception des territoires qui ne changent pas. Je pense qu'il faudrait essayer de mieux territorialiser les productions de services permises par ces réseaux. Moderniser le management public : des choses simples, il y a des sources d'économies évidentes entre collectivité sans chercher des choses compliquées. Je prends deux exemples : mutualiser des services voix sur du PABX, sur des réseaux en zone étendue. Tout de suite les dépenses de toutes les mairies interconnectées sur les réseaux diminuent de 20 à 30%, mutualiser la visiophonie entre collectivités locales permet d'économiser du CO2 sur les déplacements. Cela, vous pouvez le faire si vous maîtrisez une partie du réseau. Une partie du réseau très haut débit va rester propriété du délégataire et j'encourage cette solution car si nous maîtrisons le réseau, nous maîtrisons les coûts de fonctionnement. Nous avons quelque chose qui s'impose, si nous nous donnons les moyens de travailler dans cette direction.

Concernant les **effets de territoire**, nous avons aujourd'hui un vrai problème d'égalisation des chances, le numérique va se traduire par une plus grande inégalité et non une meilleure égalité si nous n'y prenons pas garde. Une partie de la population pourrait rester en marge de ces nouveaux outils. Dans ce domaine, je ne vois pas qui d'autre que les collectivités qui sont proches et réactives, peut travailler sur la question. Par exemple, Angoulême qui a inventé un réseau interconnecté dans les HLM, service d'accès à l'internet pour tous. C'est un point qui suppose le changement de paradigme.

Aujourd'hui, nous avons décidé qu'une partie du territoire national était de monopole opérateur. Une collectivité, sauf ruse, n'a plus le droit de déployer du réseau. Une partie de cette infrastructure n'est plus de propriété publique. C'est quand même paradoxal, car c'est la base de la construction de tous les réseaux (réseaux d'eau, d'électricité, d'assainissement, etc.) qui étaient fondés sur la péréquation et en faisant cela, nous avons enlevé les moteurs de la péréquation. Si nous obligeons les opérateurs qui ont monopole sur les zones urbaines à devenir client des réseaux en zone rurale,

nous pourrions réinvestir. Aujourd'hui, les opérateurs urbains peuvent ne pas devenir client des réseaux d'initiative publics, et sont donc obligés d'aller chercher des opérateurs alternatifs, dynamiques et brillants mais qui n'ont pas l'appétence marketing des grands opérateurs. C'est donc, d'un point de vue de la gestion publique, une très mauvaise affaire puisque nous avons un retour d'investissement des recherches qui sont générées par le système de carence du marché et qui sont basses à cause des dispositions réglementaires. Je pense que là, il y a tout un tas de choses à revoir. Ce qu'on est en train d'essayer de faire, c'est d'imaginer des territoires prêts à expérimenter la maîtrise des réseaux et l'exploitation à des fins d'usage public de ces mêmes réseaux sans empêcher le marché de faire leur business sur le triple play, mais sans tout associer à cette seule dimension de gestion des carences du marché. **Ce passage de dissociation à association est la traduction des spécificités des investissements numériques qui ne sont pas des investissements comme les autres.** Nous ne sommes pas sur les mêmes temps, les mêmes investissements financiers et les mêmes modèles socio-économiques. Et à réseau spécifique, il faudrait un modèle d'aménagement qui soit lui aussi spécifique.

QUESTIONS

Adressée à M Chareyre. Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée par rapport à Pôle Emploi ?

La valeur ajoutée est conséquente car Pôle Emploi propose des offres qui sont les siennes, et nous intégrons dans nos offres les leurs. On s'est bien entendu tourné vers eux pour les alerter sur ce que nous faisons et nous avons fait des forums ensemble. Nous donnons une visibilité supplémentaire à toutes les offres dont celles de Pôle Emploi par le biais de notre site. Le fait d'agrèger ne nous met pas en position de substitution par rapport aux dépositaires des offres, c'est-à-dire que nous renvoyons vers la page du site où se trouve l'offre pour que les gens puissent postuler directement. Ils postulent donc là où l'offre est publiée. C'est toujours gagnant-gagnant y compris avec des acteurs comme Pôle Emploi.

Adressée à M Chareyre. Est-ce qu'une évaluation du site a été faite auprès des utilisateurs ?

C'est un sujet sur lequel on est en train de travailler et de réfléchir afin de trouver le meilleur moyen de faire cette évaluation, d'avoir ce retour. Pour les entreprises, on va s'orienter vers un sondage téléphonique, car on connaît les dépositaires des offres d'emploi locales. On tâchera de faire, via le site de l'agglomération, une enquête de population sur l'usage et les résultats sur ce que propose Agglojob à la population.

Adressée à M Chareyre. Comment le site est-il mis à jour, comment les offres d'emploi peuvent-elles être poussées ?

Au quotidien, c'est très transparent pour nous. Le métamoteur de notre prestataire regroupe l'ensemble des offres qu'il trouve sur la soixantaine de site qu'il scanne en permanence (dont Pôle Emploi, le métamoteur agrège l'ensemble des flux) et les reporte automatiquement sur le site. La seule intervention qu'on fait par rapport aux offres concerne celles qui sont publiées directement via nos formulaires en ligne que l'on modère et que l'on valide, celles qui viennent des entreprises sont basculées vers nos collègues de la CCI puisque c'est le contact entreprise direct, ce sont eux qui modèrent même si cela reste agrégé par nous. De notre côté, nous modérons et validons les offres des particuliers employeurs et les offres de formations et de stages. Le plus pour les offres déposées en local sur le site, c'est qu'elles sont systématiquement mises en avant sur Agglojob.

Adressée à M Chareyre. Sur le financement, combien coûte le site, sa mise en place ? La mise en place de ce métamoteur a coûté 17 500 euros TTC. Pour l'hébergement, l'entretien et l'évolution du site car c'est déjà la v2 et bientôt la v3 en moins d'un an du site, le prestataire étant très réactif. Il

faut compter un abonnement à 14 500 euros par an.

Adressée à M Jambes. Existe-t-il d'autres expériences où l'on profite du numérique pour renouveler la politique de développement économique, recherche d'emploi ? Il y a beaucoup d'expériences de ce type-là notamment dans la région Haut-de-France qui a posé assez directement la question des relations et interactions avec Pôle Emploi qui n'a pas été extrêmement simple. Ce qui est intéressant dans l'expérience qu'on vient d'entendre, c'est cette volonté d'utiliser le numérique pour des usages du quotidien, mais aussi de prolonger les solutions qui sont déployées, pas seulement en mobilité mais en géolocalisation. Je crois beaucoup à l'intérêt pour les acteurs territoriaux d'aller jusqu'au bout de la logique. Ce qui fait un des charmes du numérique d'aujourd'hui, c'est d'être informé qu'il se passe quelque chose que l'on ne connaissait pas juste à côté de l'endroit où on est. La géolocalisation, c'est sur l'adresse du site émetteur qui géolocalise, donc c'est intéressant de pouvoir pousser comme ça en montrant qu'on est vraiment à côté d'une opportunité de pousser une offre vers une demande potentielle ou inversement.

Adressée à M. Aziosmanoff. J'ai trouvé un décalage assez fort entre la partie pratique et la partie théorique. Dans la partie pratique, vous dites qu'il y a des usages numériques potentiels relativement importants (emploi, culture, smart city, etc.) et finalement, avec le théorique, nous retombons en aspect concret. Nous voyons qu'il y a beaucoup d'efforts en matière infrastructurelle, mais peu d'usages et peu de politiques publiques impactées dans le numérique concrètement. **Pourquoi ce décalage entre le potentiel et la réalité des collectivités locales ?** Je pense que l'intervention précédente donne un constat clair et objectif de la situation concernant la question « à quoi servent ces investissements ? », je terminais mon intervention sur « quel sens cela a ? » qui rejoint cela. Je prends juste un exemple très court. L'histoire des tableaux blancs, que nous connaissons tous, à Issy-les-Moulineaux, cela a été comme partout ailleurs. Ils ont été installés un peu plus tôt qu'ailleurs, mais n'ont pas plus servi qu'ailleurs. Il a fallu que l'on crée un Lab d'éducation numérique il y a plus de dix ans au Cube, sous le manteau de l'éducation nationale, c'est-à-dire que nous avons impliqué les enseignants et les élèves mais sans le dire à l'inspection. Nous avons été obligé de taire l'initiative qui est publique aujourd'hui, mais il a vraiment fallu le faire ainsi pour élaborer quelque chose qui a une valeur très forte aujourd'hui, et on nous demande d'élaborer cela aujourd'hui à l'échelle du département. Il a fallu que nous le fassions contre l'institution. Pour moi, le premier frein est culturel. Il n'est pas technologique. La technologie va plus vite que la culture, d'une certaine manière.

Réponse de M. Jambes : Les modèles économiques qui aujourd'hui sont à l'œuvre sont ceux qui ont été hérités de la modernisation du réseau cuivre que la puissance publique a construit. Elle l'a construit pour elle, remis à France Télécom qui est devenu Orange, et la puissance publique, premier aménageur numérique version réseau à initiative publique des années 2000, a donc dû moderniser un réseau existant. Elle a adopté un modèle qui a été adapté à ce modèle de rattrapage de modernisation, donc nous reprenons un réseau et nous le modernisons. Là, la situation est totalement différente, nous sommes sur un réseau qui n'a rien à voir avec ce réseau cuivre obsolète avec un système qui permet des débits dont on n'a absolument pas conscience. Ce matin, je testais une solution en gigabit en milieu rural, je n'imaginais pas cela il y a 15 ans : 1 gigabit par seconde à 9400 mètres de NRA. Le monde a changé, mais nous n'avons pas changé le modèle qui allait avec ce nouveau monde. Il faut changer ce modèle, et je ne comprends pas la politique nationale et européenne dans ce domaine.

Adressée à M. Jambes Comment accompagner les collectivités dans ce développement numérique, alors que nous ne pouvons pas comprendre ce qui nous arrive ? Comment faire pour que les collectivités l'intègrent dans leur mode de fonctionnement alors que les élus, cadres et agents ne maîtrisent pas forcément ces évolutions ?

Il faut partir sur des services aux communes basiques, interconnecter les services voix, permettre d'avoir de la visio, avoir des solutions de back up de sécurité dans des mairies qui n'ont absolument aucune sécurité informatique et qui font n'importe quoi sur les données publiques qui peuvent être piquées, qui peuvent être perdues, ou encore crashées dans un ordinateur à n'importe quel moment. Commencez par des choses très simples comme cela, sur des applications tourisme, des applications sociales, sans essayer encore de parler territoire intelligent, smart city, etc. qui sont l'étape 2. Commençons déjà par construire une communauté d'usages qui sont les usages du quotidien.

Réponse de M. Aziosmanoff : Je rencontre également cette problématique dans pas mal de collectivités de toutes tailles et ce n'est pas simple, car une fois de plus, le problème est éminemment culturel. Je pense que la collectivité doit se réformer, comme les grandes entreprises qui peuvent avoir du mal à se réformer aussi, et qui externalisent et mutualisent la R&D. Finalement, elles font confiance à des gens avec qui elles ne partagent pas forcément la même culture, mais elles vont avoir des collaborations projet avec ces structures et elles vont prendre des risques. Je pense que le problème de la collectivité aujourd'hui est qu'elle est très contrainte par un ensemble d'appareillages comme le Code des Marchés Publics, qui font que ce n'est pas très facile. Cette question d'amener de la rupture, de l'innovation, des modèles qui ne sont pas les mêmes modèles y compris économiques, est compliquée dans un monde où tout est normé, mis dans des petites cases. Je pense qu'il faut que la collectivité accepte de prendre un risque, de se planter s'il faut se planter. S'il faut innover dans les usages, si on veut créer des externalités positives qui permettent au citoyen de s'approprier tout un tas de choses et de créer de la valeur sociale, il faut aussi quelque part lâcher un peu et ouvrir des espaces où des choses qui n'existent pas encore peuvent être expérimentées par les citoyens eux-mêmes sans que cela soit forcément processisé. Je pense que c'est un problème de confiance, d'ouverture et de prise de risque.

Adressée à M. Aziosmanoff. Quel est le degré de l'utilisation de l'Open source par les collectivités comparé aux entreprises privées ?

L'Open Source est plutôt préconisé par l'administration et au sein des collectivités. Je pense que c'est très bien, c'est une réponse à l'hégémonie possible de technologies qui viennent des USA. Aujourd'hui nous utilisons quand même massivement les outils qui viennent des USA. Nos données sont dans des clouds qui ne sont pas chez nous, etc. donc l'open source est une manière d'avoir des espaces de réappropriation de ces technologies sans avoir besoin de construire notre microsoft français.

Adressée à M. Aziosmanoff. Comment peut-on continuer à développer le numérique alors qu'il peut y avoir des impacts négatifs notamment sur le chômage ?

Je veux bien tenter une réponse, mais la question n'est pas là. Est-ce qu'il faut ou non ? C'est naïf, la question c'est « comment ? ». C'est irréversible. Pour une raison simple : nous sommes dans un système économique capitaliste, qui va chercher toujours plus à optimiser ses profits, ses coûts, ses marges, etc. et la robotisation. Il n'y a pas photo quand on compare le coût d'un robot et d'une personne sur un travail à l'heure, car un robot va être de l'ordre de 5 euros la journée et peut travailler nuit et jour. De toute manière, nous n'y échapperons pas. La question est : que faisons-nous de cela ? Et comment nous réinventons la société avec cela, comment nous redistribuons la valeur en sachant que les robots sont plus productifs. Il y aura toujours de la production de valeur, la question sera celle de la redistribution de la valeur. Nous assistons à un changement de civilisation, de société, car le système actuel ne peut plus fonctionner avec cette économie numérique, et nous le voyons un peu plus chaque jour.

Réponse de M. Jambes : Vous regarderez à ce propos une publication de l'OCDE, d'aujourd'hui, répondant à une étude anglo-saxonne, 9% d'emplois seront détruits par le numérique. Dans ces 9%, même si ces chiffres doivent être aussi faux que ceux de l'étude anglo-saxonne (mais ils sont indicatifs), ils montrent que la majeure partie des emplois créés par le numérique ne le sont pas en Europe mais ailleurs. La solution pour répondre à cette question, c'est vraiment se donner comme fil

rouge : Comment créer localement de la valeur ajoutée grâce au numérique ? Cela devrait être l'obsession de tout le monde aujourd'hui, et je ne suis pas sûre que ce soit une obsession largement partagée dans ce domaine.

Clôture du colloque

M. Jean-Jacques LASSERRE (Président, Département des Pyrénées-Atlantiques / Président de la commission Innovation de l'ADF)



Après autant d'interventions d'un si haut niveau, prétendre clôturer une journée comme celle-ci est prétentieux. Après tout, si je ne parlais que chargé de bonnes interrogations, cela serait déjà un beau progrès. D'abord, je voudrais sincèrement vous remercier pour cette initiative dont je sais qu'elle a réuni pas mal de régions françaises. Je crois que c'est vraiment très intéressant, et je le dis sans flagornerie, je crois qu'on a un intérêt collectif commun de se nourrir de nos propres interrogations, de nos réflexions, de nos perspectives de solutions.

Pour rester sur le numérique, quand M. Jambes veut décoiffer, il sait décoiffer ! J'ai écouté les propos de l'intervenant précédent, si j'avais un simple mot à mettre très en avant. **Quel sens donnons-nous à tout ceci ?** Sur cette interrogation, j'espère que nous aurons l'occasion de nous retrouver tant nous pouvons être convaincu que ce qui se passe maintenant et depuis quelques années, et c'est pour cela que l'innovation est nécessaire et fondamentale, est important avec notamment l'apparition du numérique, et notamment l'évolution sociétale, et les grands chambardements institutionnels dont vous êtes tous les acteurs. Je crois très sincèrement que nous n'avons jamais connu dans nos vies des moments d'aussi intenses changements que les moments que nous vivons maintenant. L'apparition du numérique, bien entendu, nourrit cette formidable accélération, et c'est pour cela que ce débat tombe à point nommé. Ce que nous visons depuis quelques mois (la loi NOTRE, le changement de nos institutions) ne fait que rajouter à l'impérieuse nécessité que nous avons de nous adapter et d'innover. Je suis convaincu que c'est dans les moments de crise que nous pouvons le mieux nous en sortir et que nous verrons émerger l'innovation, l'imagination, les pistes nouvelles que nous essayons de créer. Dans ma vie, j'ai eu l'occasion de gérer des affaires économiques intéressantes, de présider des institutions qui ont gagné beaucoup d'argent, et chaque fois que nous avons essayé de lancer de l'innovation, de la diversification alors que nous étions des nantis dans un paysage économique chahuté, nous nous sommes plantés. Je crois véritablement que les moments de grandes interrogations sont toujours plus fertiles pour trouver le bon créneau d'initiative, pour trouver le bon créneau d'innovation. En tout cas, c'est ainsi que je vois les choses et c'est pour cela que je dis : cette thématique-là, l'innovation, il faut vraiment que nous essayons de la développer. Faut-il des moyens financiers ? Ce n'est pas forcé, au contraire, c'est dans les situations de crises et de grandes interrogations qu'il faut essayer d'avancer. Je crois, en tout cas c'est ce que j'essaie de mettre en pratique, qu'il y a des ingrédients et des recettes toutes simples que l'on ne doit pas oublier. Faut-il s'écarter de la pensée unique ? Je crois que oui. Je suis totalement opposé aux grands schémas nationaux ou européens qui consistent à fabriquer des moules dans lesquels nous sommes priés de nous insérer, car les seules solutions se dérouleront uniquement dans ces moules-là. Je crois que l'innovation a quelque chose de particulier : elle doit s'adapter aux particularités territoriales, régionales, aux spécificités que nous connaissons. Si nous ne retenons pas cette idée, je crois que malheureusement nous partons sur des postulats qui ne sont pas bons. Je crois également qu'au niveau de l'innovation, il faut toujours éviter de rester dans ce que j'appelle la consanguinité intellectuelle. Je crois qu'on gagne beaucoup, sur un thème donné, à s'entourer de points de vues,

d'expressions, de préoccupations et de solutions de personnes qui ne sont pas forcément issus de nos propres milieux. J'ai toujours considéré que la sphère politique a plutôt intérêt de regarder ce qui se passe sur le même thème autour d'elle, c'est ce que j'appelle éviter la consanguinité intellectuelle. Quand nous jugeons des situations données, c'est toujours de l'évocation d'analyses très fines, des situations que nous devons mieux détecter les endroits où portent l'initiative, où doivent porter les changements. Il faut que nous passions du temps à faire du constat, à faire de l'évaluation. Il faut que nous soyons d'accord de prendre des risques, je reviendrai tout à l'heure sur l'expérience départementale que j'avais lancée il y a une douzaine d'année. **Il faut dans la vie prendre des risques, mais surtout rendre ce risque acceptable par ceux qui nous entourent, par ceux qui nous jugent et par ceux qui nous accompagnent.** Dans les prises de risque, ou en tout cas dans les initiatives, il y a un sujet qui me taraude et que j'essaie de faire évoluer : de quelle façon peut-on cultiver l'acceptabilité et l'appropriation des initiatives ? La particularité de notre pays est que les élus n'ont plus de capital-confiance. Toute initiative de caractère publique, de caractère politique, si elle n'est pas présentée, analysée, acceptée, dans le sens de la culture du partenariat, je crois que cela ne marche pas. C'est donc un élément que je livre toujours à la réflexion de ceux avec lesquels j'ai la chance de travailler. Nous sommes en train de mettre en place un projet départemental. Je souhaite que l'ensemble de nos collaborateurs travaille avec nous, et peut-être les usagers sur des formes qu'il faudra déterminer. C'est plus facile à évoquer qu'à mettre en pratique, mais je sais que **l'appropriation collective** va être le thème dominant dans le déroulement des projets dans les années à venir tant les configurations sont compartimentés, et tant que nous avons besoin, lorsqu'il faut de grands changements, que la société les accepte, que la société les accompagne, que la société les fasse sien. Voilà les quelques mots que je voulais vous dire avant de parler du numérique. Cela veut dire, je crois, qu'il faudra probablement **revisiter le jeu des acteurs**. Il n'y aura pas d'appropriation collective si on ne revisite pas le jeu des acteurs. Hors de question de mettre la sphère politique d'un côté, les entreprises d'un autre, le secteur associatif de l'autre. Je pense qu'en ce moment, outre l'apparition du numérique, outre les changements institutionnels, il y a de grands changements qui s'opèrent dans notre société. Je ne suis pas un initiateur de l'économie collaborative, je ne suis pas un initiateur de l'économie circulaire. Quand je vois les initiatives qui sont prises, même si je considère que toutes ne sont pas pertinentes notamment en termes de durée, cela me fait dire qu'il y a des gisements d'initiative, il y a de véritables volontés, de solidarités qui trouvent l'expression dans les expériences que nous vivons. Je pense que cette évolution sociétale devra nourrir nos réflexions lorsque l'on mettra en route nos propres modèles de développement et nos initiatives. J'en viens au projet départemental du numérique il y a une douzaine d'années, nous avons décidé (les Pyrénées Atlantiques) d'avancer, d'être les précurseurs, les pionniers, nous avons décidé de faire en sorte d'être dans le peloton de tête des départements français. C'était il y a dix ou douze ans, je pressentais beaucoup plus intuitivement que techniquement que ce serait l'élément fondamental dans l'évolution sociétale et nous avons donc pris des initiatives, nous avons laissé de côté l'opérateur historique de l'époque qui bien entendu considérait que c'était la danseuse du président, et nous avons créé un des premiers réseaux alternatifs à France Télécom, avec un partenaire qui depuis a évolué. C'était Neuf à l'époque, maintenant Numéricable. Nous avons monté ceci, et nous étions véritablement des précurseurs sur le général, les réseaux de cuivre. 80% des populations étaient aptes à prendre du très haut débit, et nous avons complété ceci par de l'hertzien, par du wimax avec toutes les difficultés que l'on peut imaginer autour de ceci, et d'insuffisances techniques, de couvertures inégales du territoire et du rejet des populations par rapport aux fameuses ondes. Et nous avons fonctionné sur ce dispositif. Bien entendu, les usages, les utilisations et les territoires ont évolué pendant ce temps. Nous nous sommes retrouvés il y a deux ou trois ans dans la situation actuelle qui obligeait, notamment par rapport au très haut débit, mais aussi par rapport à la couverture intégrale du territoire, de poursuivre une action qui n'était pas devenue obsolète, mais qui était totalement insuffisante par rapport à l'idée que nous nous faisons des usages. Nous avons continué de dire, comme beaucoup

de départements de France, que nous cherchons une couverture intégrale du territoire. C'est un propos devenu ringard. Il n'y a de solutions modernes intéressantes pour l'avenir que dans les métropolisations. A quoi bon équiper des zones rurales dont nous savons que, demain, elles n'intéresseront plus personne. Nous sommes sortis de ce qu'on sait pour essayer d'imaginer un dispositif couvrant l'intégralité du territoire. Ce n'est pas propre à notre département encore qu'en terme d'animations territoriales, il soit très riche : Le Béarn, le Pays Basque, chacun peut imaginer ce que cela peut donner en matière d'attente de tout ces territoires. Bien entendu, le gouvernement, dès l'instant qu'il dit nous allons mettre en place des zones AMI et nous les proposons aux opérateurs historiques, il propose de laisser faire les lois du marché là où c'est possible. Nous laissons faire les choses. Non seulement les collectivités locales sont démunies d'une quelconque influence dans ces zones-là mais, plus grave, nous nous interdisons toute péréquation territoriale dès l'instant que les zones à haute rentabilité ne sont plus intégrées dans un projet départemental, chose que nous avons évité lorsque nous avons lancé notre premier projet. Ce qui est fait est fait, nous sommes dans cette situation, nous nous attaquons donc au reste du territoire départemental. Construisons le réseau et considérons que le reste se traitera dès l'instant que le préalable est assumé. Nous nous attachons à mettre en place un réseau départemental qui serait, hypothèse cinq ans, 90% de très haut débit sur la fibre. Jusqu'à preuve du contraire, tous les techniciens qui nous entourent nous disent que ce type d'investissement n'est pas frappé d'obsolescence. Quand nous gérons une collectivité dans une situation financière tendue, nous nous posons aussi ces questions : quelle est la durée technique des choses que nous avons lancé ? Nous considérons qu'en terme de durabilité, de risque d'obsolescence, le pari que nous faisons de câbler 90% du département, hypothèse cinq ans, est un pari que nous pouvons tenir. Et nous allons nous attacher à construire ceci ce qui nous vaut de belles joutes, de beaux débats, ce qui nous vaut également certains refus en termes d'investissement public pour se consacrer à ceci. Pourquoi ? Parce que nous sommes convaincus qu'au-delà des usages des administrations, de nos collectivités, dans la vie des entreprises, les initiatives futures qui seront prises seront totalement arqueboutées sur la qualité de l'équipement qui sera mis en place.

J'ai beaucoup apprécié le débat précédent. Faut-il que la collectivité locale garde l'intégralité ou l'essentiel de l'initiative ? Faut-il faire appel à des opérateurs privés qui nous soulageraient de l'investissement ? C'est un bon débat. Je pense que, à condition d'être bardé d'expertises juridiques, nous pouvons travailler avec les opérateurs privés en se prémunissant d'un minimum de garanti pour assurer la nature, la qualité, l'orientation de l'usage public que nous souhaitons faire, c'est un grand débat que nous n'avons pas encore complètement tranché. Nous sommes pour le moment sur le déroulement, le descriptif technique, son phasage dans le temps, et nous allons voir de quelle façon le département, la collectivité, garde l'entière responsabilité. Nous allons déboucher sur une délégation de service public, et même temps, dans un temps masqué, voir de quelle façon regarder les usages. Je n'aurai pas une lecture trop pessimiste de l'état actuel de l'utilisation de ces nouvelles techniques. Nos collectivités les utilisent énormément, beaucoup de choses se sont passées. Je sors d'une réunion, ce matin, avec les responsables de la maison des communes, le syndicat des communes, l'office de gestion et le centre technique. Nous avons monté une agence départementale du numérique et nous travaillons en très bon partenariat avec les structures que je vous indique. Il faut que nous réinventons les partenariats avec les collectivités qui nous entourent. Nous serons tous dans le besoin financièrement et la réforme territoriale va nous obliger à certaines choses. L'utilisation administrative pour nos collectivités, pour les collèges, est tout de même assez bien partie, mais au niveau de l'utilisation minimale. Il faut que nous développons tout ceci au regard des besoins administratifs, au regard des besoins des entreprises et au regard des populations. Nous n'avons pas regardé le cœur de l'interactivité par exemple dans les utilisations. Il faut que nous inventions. Apporter de l'information, c'est bien, mais cette utilisation d'information, qu'est-ce qu'elle peut sécréter comme initiative personnelle, comme ambition personnelle, comme prise de responsabilité ? Tout ceci, il faudra l'accompagner et c'est un immense chantier. La période à venir va

être passionnante. Hier, j'étais avec une société, dont j'espère que nous entendrons parler, constituée d'une équipe de trentenaires qui s'est mis en tête de mettre en place des dispositifs de commercialisation des capacités hôtelières de France capable de tenir la dragée haute à toutes les structures dont nous savons qu'elles ont leur siège à l'extérieur (booking.com, expedia), qu'elles payent leur résultat à l'extérieur, qu'elles rendent totalement prisonnières les structures qui commercialisent des chambres. Et donc, voilà une nouvelle initiative qui se met en route sur des vertus et des qualités morales qui n'ont rien à voir avec des dispositifs financiers, et je crois que le rôle des collectivités, c'est de savoir d'abord : Est-ce que nous y croyons ? Est-ce que nous les accompagnons ? Je leur ai dit que je me chargeais de les mettre en relation avec les CRT ou encore avec les associations de consommateurs que nous négligeons beaucoup, car considérées comme des empêchements de tourner en rond et accusées de fustiger l'activité des entreprises. Voilà de quelle façon, je crois, nous allons construire l'avenir. Il est bien évident que tout ce qui est fait en matière d'utilisation de ces dispositifs, en matière commerciale, en matière d'initiatives, c'est extrêmement libre, c'est perturbant au niveau de l'emploi. Je pense que beaucoup plus que ces techniques-là, l'utilisation des futures intelligences artificielles, des robotisations, vont être encore plus destructrices en emploi. Mais qu'est-ce qui vous dit, malheureusement pour ces pays-là, que ce ne sera pas le fait majeur pour rapatrier vers chez nous des industries qui sont parties à cause des bas coûts. C'est ça les grands débats qui sont lancés. Il faut que ces problèmes soient révélés, exposés, et que ces débats trouvent les endroits où ils puissent être véritablement engagés. Cela nous permettra de faire notre travail dans des conditions différentes, d'échanger, d'évoquer auprès de vous quelles sont les âpretés de nos contraintes. Je vous remercie de cette initiative et j'espère qu'elle continuera.



Suivez-nous sur les réseaux sociaux



et consultez toute notre actu, sur le

site de la Chaire :

<http://optima.univ-pau.fr/live/>

CONTACTEZ-NOUS

Chaire OPTIMA
chaire.optima@univ-pau.fr
Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau
BP 575
64012 PAU Cedex - France
05.59.40.81.80