



# **CAP 2014**

## **LE DIRECTEUR GENERAL ACTEUR DU RENOUVELLEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE**

ACTES DE LA JOURNEE PROFESSIONNELLE  
DU 24 MAI 2013 – ST-JEAN-DE-MONTS

Les organisateurs remercient la ville de SAINT-JEAN-DE-MONTS et les partenaires qui se sont associés à la réussite de cette journée :

- ATARAXIA ;
- BFM ;
- DAOBE ;
- DESIGNA ;
- GDF-SUEZ ;
- INEO RESEAUX OUEST ;
- Groupe LA POSTE, partenaire de l'Union régionale Pays-de-la-Loire du SNDGCT
- MNT ;
- NAOTIC ;
- UGAP ;
- SPECINOV, pour la mise à disposition de l'outil de transcription des débats  
CAPTOO

## PROGRAMME DE LA JOURNEE

### CAP 2014 LE DIRECTEUR GENERAL ACTEUR DU RENOUVELLEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Le contexte politique, économique et social est porteur d'une profonde évolution de l'action publique locale. L'optimisation désormais incontournable des moyens mis à la disposition des collectivités locales et de leurs établissements publics de coopération, amène à réinterroger la place du service public local. Dans le même temps, le fait intercommunal sera renforcé par l'acte III de la décentralisation, le législateur apportant de ce fait une première réponse. Mais, derrière ces dispositifs techniques se cachent des questions essentielles, qui renvoient tout aussi bien, au contenu du service public et de ses politiques, qu'au rôle, missions et responsabilités du directeur général. Ces réflexions imposent, ensemble, d'anticiper et de comprendre le sens profond des mutations engagées et qui s'accroîtront en 2014.

L'Union régionale des Pays-de-la-Loire du Syndicat national des Directeurs généraux des Collectivités territoriales et la Délégation régionale de l'Association des Directeurs généraux des Communautés de France vous invitent à réfléchir ensemble à la question :

#### VENDREDI 24 MAI 2013 AU PALAIS DES CONGRES ODYSSEA DE ST-JEAN-DE-MONTS (85)

9h00 : accueil

9h30 : ouverture, introduction à la journée par Vincent AUBELLE, consultant, Professeur associé à l'Université de Paris-Est

**10h00 : table-ronde « Entre service public, efficience et bien-être des équipes : quel rôle des Directions générales pour produire du sens et recomposer intelligemment l'intervention publique sur les territoires »**, animée par Hélène GUILLET, avec Philippe DRESSAYRE, consultant, Bruno Paulmier, DGS de la ville de Niort et Pierre JULAN, DGS de la communauté d'agglomération de Niort

11h30 : intervention de l'UGAP sur les achats publics mutualisés

12h00 : temps sur les stands, déjeuner

14h45 : intervention de GDF-Suez sur le Développement durable et la précarité énergétique

**15h15 : table-ronde « renouveler la gouvernance entre les EPCI et les communes membres pour donner corps aux projets de territoire : ni frères ennemis ni siamois, les DGS au cœur du dispositif »**, animée par Dominique GARNIER, avec Arnaud LATOUR, DGS de la communauté de communes Les 4B-Sud-Charente, Yves MAUGEY, DGS de la communauté de communes de la région de Nozay, et Philippe GRANDJEAN, DGS commune de La Montagne

16h45 : conclusion de la journée par Vincent AUBELLE

17h00 : pour les adhérents SNDGCT, assemblée régionale statutaire (prévoir 1 heure)

**Alexandre ROTUREAU, Président de l'Union régionale Pays-de-la-Loire du SNDGCT, DGS la ville de La Chapelle-sur-Erdre (44)**

Juste un petit mot d'introduction avant que je donne la parole à Monsieur le Maire de Saint-Jean-de-Monts. Cette journée coorganisée par le syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales Pays de Loire et l'association des directeurs des communautés de France Pays de Loire représentés par notre collègue Dominique Garnier. Je parle également en son nom, tous les deux nous vous remercions de votre présence nombreuse qui nous fait chaud au cœur. Je voudrais commencer par remercier Monsieur le Maire de Saint-Jean-De-Monts, qui nous fait l'amitié de nous mettre ce superbe équipement à disposition ; c'est effectivement un gros cadeau qui nous est fait par la ville Saint-Jean-De-Monts, une ville bien sûr très accueillante comme vous pouvez le voir, en espérant que vous ne serez pas trop tenté de regarder par la fenêtre tout au long de la journée, et je pense qu'après le déjeuner nous fermerons les stores. Je remercie également l'ensemble des partenaires qui nous font confiance, vous avez vu qu'en bas nous avons un village de onze partenaires.

Sans eux, cette rencontre ne pourrait pas avoir lieu non plus, donc je tenais à les remercier, à vous inciter à leur rendre visite tout au long de la journée et des temps qui seront organisés en bas sur les stands. Enfin, un dernier mot de remerciement pour tous nos intervenants que vous verrez défiler au cours de cette journée et bien sûr pour nos deux animateurs de tables rondes : Hélène GUILLET, DGA de Rezé, à côté de Nantes, et Dominique GARNIER, DGS de la communauté de communes d'Erdre et Gesvres. Ils ont bien voulu prendre sur leur temps personnel pour préparer des tables rondes qui seront de très haute qualité.

Je ne vais pas m'étendre sur le programme, vous l'avez tous eu, l'idée que nous voulions partager avec Dominique Garnier et vous-même c'était de bien poser les enjeux de 2014. Vous savez qu'on entre dans une période particulière, à la fois sur un plan politique, mais aussi sur un plan organisationnel avec la réforme des collectivités locales et tout un contexte, qui forcément nous conduit à revoir notamment les relations entre les communes et les EPCI.

Nous avons bâti la journée autour de 2 tables rondes :

- une première table ronde sur l'efficacité du service public : « efficacité et bien-être des équipes : quel rôle des directions générales pour produire du sens et recomposer intelligemment l'intervention publique sur les territoires ». N'oublions pas qu'au-delà des finances, il y a aussi des humains derrière les organisations, la dimension bien-être au travail ne doit pas être oubliée ;

- une 2ème table ronde sur la gouvernance entre les EPCI et les communes : « renouveler la gouvernance entre les EPCI et les communes membres pour donner corps aux projets de territoire : ni frères ennemis ni siamois, les DGS au cœur du dispositif ».

Pour cette journée, nous sommes accompagnés par un consultant fil rouge : Vincent AUBELLE, qui va introduire la problématique de cette journée. Il suivra également l'ensemble des tables rondes pour nous livrer, *in fine*, son point de vue et ses conclusions sur cette journée. Pour présenter rapidement Vincent AUBELLE, il est consultant, il est par ailleurs professeur associé à l'université de Paris Créteil et collabore également régulièrement à la revue de sciences politiques « Pouvoir » dans laquelle il commet régulièrement quelques articles.

## **André RICOLLEAU, Maire de St-Jean-de-Monts, Conseiller général de Vendée**

Merci Monsieur le Président, Messieurs les représentants du bureau national, Mesdames, Messieurs, c'est un très grand honneur pour la ville de Saint-Jean-De-Monts que d'accueillir les sommités de la pyramide de la fonction publique territoriale ici dans ce palais des congrès Odyssea, sur le bord de la plus belle plage de la région, si je ne le dis pas, personne ne dira !

J'espère que les conditions qui vous sont proposées aujourd'hui vont vous permettre de mener à bien les travaux que vous vous êtes fixés pour cette journée. Je suis persuadé que compte tenu de l'intérêt, de l'importance des circonstances actuelles qui vous concernent, vous allez pouvoir être une force de proposition. Parce que nous, les élus, nous sommes que de passage, nous sommes sur des sièges éjectables, alors que vous, vous assurez la continuité du service. C'est vrai qu'il peut y avoir quelques turbulences, mais vous restez toujours dans la fonction publique territoriale avec le grade et l'échelon qui sont les vôtres. Il faut bien le dire, mais souvent j'ai eu l'occasion de dire que le fait d'être sur un siège éjectable donne un avantage à un élu, mais un seul : c'est qu'il peut dire ce qu'il veut, quand il veut, où il veut, comme il veut et à qui il veut. C'est quand même un atout.

Saint-Jean-De-Monts, c'est 8 421 habitants à l'année ; vous savez, c'est ce que nous dit cet organisme que vous connaissez bien qui s'appelle l'Insee qui, dans la nuit du 31 décembre au 1er janvier, comptabilise toutes les populations de toutes les communes de France. Le premier janvier au matin, nous étions 8421. La capacité d'accueil est de 135 008 lits, 2ème capacité d'accueil de France. Les premiers c'est Cap D'Agde, il joue dans une autre cour, ils en ont le double, ça ne nous concerne pas. Mais nous, nous avons la 2ème capacité d'accueil de France, avec une moitié de cette capacité en hôtellerie de plein air et l'autre moitié en hébergement en dur.

Saint-Jean-De-Monts, c'est 6000 hectares, c'est 8 kilomètres de plage comme ce que vous avez en face. Une plage qui même à marée haute, même pendant les grandes marées, offre toujours de la place et vous permettra toujours d'y poser votre serviette, même par très grande fréquentation et très grand coefficient de marée. Regardez bien, ce n'est pas toujours le cas au nord comme au sud.

Saint-Jean-De-Monts, au-delà de cette capacité d'accueil importante, c'est 80% de sa surface en espaces sensibles. Quand vous avez sur 6000 hectares, plus de 4000 hectares de marais, plus de 750 hectares de forêt, un calcul rapide vous montre que la surface urbanisée ou urbanisable ne représente que 1 000 hectares. C'est à dire en fait, une proportion très faible, très très faible.

L'intérêt de ces espaces sensibles, marais et forêts qui sont des espaces de qualité, est de contribuer à cet accueil de qualité bien évidemment. Notre souci permanent est à la fois de mettre en valeur ces espaces sensibles, tout en les préservant et en permettant à ces populations très importantes qui choisissent notre région pour venir profiter de vacances bien méritées, de pouvoir en jouir, mais d'une façon tout à fait compatible avec la biodiversité.

C'est vrai qu'au niveau de l'intercommunalité, en 2012 nous avons eu toute une action sur la biodiversité justement, pour montrer comment on pouvait à la fois accueillir un nombre de personnes très important, tout en préservant ces espaces sensibles. Je crois

que cela était quelque chose d'essentiel parce qu'il n'y a pas d'antagonisme entre les deux, au contraire, c'est ce que nous montrons au quotidien, ici, dans notre territoire.

Saint-Jean-De-Monts, c'est aussi un certain nombre d'équipements : un golf de 18 trous, une thalassothérapie, un centre de médecine physique réadaptation fonctionnelle, qui aujourd'hui a vu ses patients un peu évoluer vers des cas beaucoup plus lourds : tétraplégie, hémiparésie, etc. suite d'AVC, c'est l'évolution de la société telle qu'elle est aujourd'hui. C'est un tissu associatif également très développé, avec près d'une centaine d'associations, et c'est également la recherche permanente, dans le cadre de ces espaces sensibles, de pouvoir offrir, en termes essentiellement de circulation douce, que ce soit de pistes cyclables, de chemins pédestres, de chemins équestres, des possibilités aux vacanciers pour profiter de ces espaces sensibles. Il y a eu là un partenariat très étroit avec l'intercommunalité pour réaliser aujourd'hui, 50 kilomètres de pistes cyclables sur la commune de Saint-Jean-De-Monts, dont la moitié est située en site propre, d'où une sécurité importante qui permet aux familles, puisque c'est essentiellement une population familiale que nous avons en terme de vacanciers, de pouvoir profiter en toute sécurité de ces espaces et également de ces pistes cyclables.

C'est également une animation à l'année : Saint-Jean-De-Monts ne vit pas qu'en juillet et en août. Saint-Jean-De-Monts vit des vacances de février jusqu'aux vacances de la Toussaint avec un certain nombre d'animations qui se succèdent, avec un certain nombre d'événements qu'ils soient culturels ou sportifs. Pour ce qui est des événements sportifs, je ne citerai que celui qui a lieu tous les 2 ans, à l'initiative du comité de Vendée de football. Il réunit 5000 gamins de 6 à 8 ans, sur la plage, le temps d'une marée basse. Il nous faut tracer 220 terrains. Tous les services techniques de la ville sont mobilisés pour tracer ces 220 terrains dès que la mer descend. Des matchs se déroulent pendant 2 heures et demie, et à la fin, le matériel est ramassé alors que la mer monte. Je crois que cela aura lieu le 9 juin prochain cette année. C'est une manifestation très importante qui réunit la région. Il y a des clubs de Vendée bien évidemment, du Maine-et-Loire et de Loire-Atlantique également qui viennent avec leurs éducateurs. Il y a ainsi près de 400 clubs, plus de 100 cars qui arrivent dans la station, ce qui veut dire que nos grands espaces nous permettent de pouvoir organiser des événements comme ceux-ci. Donc une animation à l'année, avec également une activité importante à l'année, puisque nous avons un parc d'activités. C'est vrai que par rapport à certains d'entre vous, ça paraît peu important, mais pour nous, nous considérons que cela est quand même important : un parc d'activités qui aujourd'hui réunit près de 500 emplois ce qui engendre en termes de familles que ça fait 1500 à 2000 personnes, ce n'est pas négligeable. Nous sommes persuadés que plus la vie à l'année est importante, plus il est facile d'absorber l'augmentation du flux au niveau des touristes et des vacanciers. C'est pour cela qu'en parallèle, nous avons pu mener une action liée au logement, afin de permettre à ces personnes qui travaillent chez nous, également d'y résider.

Ceci amène un dynamisme régulier à l'année, avec une population scolaire qui se maintient bien, voire croît légèrement. Alors, quand on me dit - parce que vous savez il n'y a pas de cadeaux - mes collègues me disent : « oui, toi tu as du monde, mais tu n'as que des vieux », à ceux-là je réponds tout simplement : « moi je veux bien, mais jusqu'à preuve du contraire ce ne sont pas les retraités qui remplissent les maternités, et nous avons une population scolaire qui se maintient, voire augmente légèrement ». Tout cela pour dire qu'effectivement, sur le littoral il y a une population de retraités plus importante, c'est vrai, mais c'est là sans doute entre autres le rôle des collectivités : d'apporter en

parallèle une population dynamique, une population laborieuse, en nombre suffisant pour permettre à nos localités du bord de mer de pouvoir continuer à assumer ce rôle qui est le leur, c'est-à-dire d'accueil balnéaire, d'accueil pour les vacanciers, mais que ce ne soit pas simplement, j'allais dire, des villes à la mer, mais au contraire des villes balnéaires, c'est à dire des collectivités qui vivent toute l'année et qui sont en mesure d'absorber toutes ces personnes qui souhaitent plutôt venir chez nous qu'ailleurs.

Sur ce, je ne voudrais pas prolonger plus avant ce propos, parce que je pense que nous nous revoyons à midi, nous pourrons parler de choses plus sérieuses qui tiennent à nos rapports au quotidien entre vous et vos élus. Je vous laisse à vos travaux pour cette matinée, sachant que vous pouvez admirer les lieux donc profitez-en, mais sans trop regarder quand même, parce qu'il faut que vous travailliez un petit peu. Et puis je me permettrais simplement de vous faire remarquer que face aux exigences d'Hervé Ravel, mon directeur général, qui m'avait dit qu'aujourd'hui il fallait que je réserve du temps, il fallait également que je prévois des conditions atmosphériques à la hauteur. Vous pouvez donc voir que vous avez le soleil également. Mesdames, Messieurs, bonne matinée et à tout à l'heure.

**Alexandre ROTUREAU**

Merci, Monsieur le Maire, sans plus tarder nous allons donner la parole à Vincent AUBELLE.

## INTRODUCTION GENERALE A LA THEMATIQUE

### **Vincent AUBELLE, Professeur associé à l'Université Paris Est**

Je vais essayer de faire une introduction rapide pour respecter un petit peu les délais impartis. En introduction de cette journée, dont les enjeux pour 2014 sur le métier de directeur général d'une commune ou d'une structure intercommunale sont la thématique, je dirais que la question de fond, avant d'aborder la question des relations du DG des communes et de la structure intercommunale, c'est peut-être dans un premier temps de s'interroger très rapidement sur le cadre dans lequel s'inscrit le renouvellement de l'action publique. Je voudrais revenir sur un certain nombre d'éléments factuels que bon nombre d'entre vous connaissent, mais qui impactent forcément de façon importante l'action de nos collectivités locales et les rapports qui peuvent être entretenus entre les communes et les structures intercommunales.

Je distinguerai schématiquement 5 éléments, en étant relativement rapide puisqu'ils sont connus de chacun d'entre vous et il n'y a pas de hiérarchie entre eux :

premièrement toute la question qui tourne autour de la stabilisation des périmètres de l'action publique locale, et notamment à travers la question de la rationalisation des périmètres intercommunaux qui va revenir en 2015. D'ailleurs, pour ceux qui pensaient avoir échappé à cette question dans l'année 2011, la question va revenir en 2015 et va revenir schématiquement tous les 6 ans. On n'est donc pas en train de faire le futur prochain mandat, mais c'est bien une question importante qui pose la question de la pertinence de ce périmètre intercommunal : c'est quoi finalement le périmètre idéal pertinent ? Derrière cela, ça impacte la question des rapports avec les communes.

2ème question, qui elle aussi est inscrite à l'agenda de 2015, et j'en parlais avec certains collègues il y a quelques instants, c'est toute la question de la mutualisation des personnels. En 2015, chaque structure intercommunale doit faire son schéma de mutualisation des personnels, à la fois pour les structures intercommunales et les communes. Cette question de mutualisation des personnels renvoie bien évidemment aux rapports que vont entretenir les communes et structures intercommunales sur la question du projet de territoire, qui peut ou qui doit être mis en compte sur l'espace géographique considéré.

La 3ème chose tourne autour des questions financières. Je ne reviens ni sur la suppression de la taxe professionnelle ni sur la baisse programmée des dotations de l'état, il n'en reste pas moins vrai que le contexte financier de la recette pose clairement la question de la dépense et de la hiérarchie des dépenses qui peuvent être effectuées. Je parlais avec Dominique Garnier de cette question-là, ce matin en arrivant, c'est toute la question derrière des pactes financiers. Forcément, cette question des pactes financiers pose très clairement l'osmose ou non osmose entre les communes et structures intercommunales, puisque la recette doit être appréhendée au niveau du territoire.

Le 4ème élément, c'est le fameux acte 3 - je ne sais pas s'il est vraiment fameux ou sinistre - acte 3 de la décentralisation, qui là encore, prévoit un certain nombre de dispositions dans le renforcement de cette construction intercommunale, très rapidement : potentiellement le transfert automatique de la compétence du plan local d'urbanisme, potentiellement la transposition aux communautés de communes des modalités de reconnaissance de l'intérêt communautaire dévolues aux communautés d'agglomération et puis le coefficient d'intégration fonctionnelle sur la question de la prise en compte des

mutualisations qui pourraient être effectuées au niveau des territoires qu'on voit bien dans l'acte 3 de la décentralisation. Alors, quand est-ce qu'en 2014 il sera examiné ? C'est encore une autre question, mais on voit bien qu'il y a une poursuite du lent mouvement qui est engagé depuis 1992, dans ce renforcement de l'intercommunalité. Par voie de conséquence, se pose la question de comment concrètement travaille-t-on avec les communes ? Quand je parle d'intercommunalité, c'est cette question-là qui est posée.

Enfin, dernier élément sur les réformes factuelles ponctuelles, c'est bien évidemment ce qui découle de la loi qui vient d'être promulguée, c'est-à-dire la loi du 19 mai 2013 sur la question des nouvelles modalités de désignation des conseillers communautaires au sein des structures intercommunales. Cette loi est absolument fondamentale, parce qu'elle va réinterroger complètement les gouvernances qui ont pu être mises en oeuvre jusqu'à présent, dans le sens où aujourd'hui on était grosso modo, si je vais très vite, sur des modalités de gouvernance consensuelles à travers le mode de désignation qui existaient jusqu'aujourd'hui, sauf que là, on va s'engager. Alors est-ce que ce sera le mandat 2014 ou le suivant ? On le voit bien, dans les débuts de discussions qui ont pu commencer sur qui va se trouver dans la liste, dans quel ordre, etc., etc., qu'on va changer de dimension d'intercommunalité, qu'on va changer de mode de gouvernance progressivement sur ces intercommunalités.

Je dirais qu'il y a schématiquement 5 grands axes inscrits à l'ordre du jour qui vont profondément bouleverser, chacun pour ce qui les concerne, les relations entre les communes et les structures intercommunales. Toute la question est de savoir, à partir de là, dans quel sens on prend les affaires. J'aurais tendance à dire que la solution la plus naturelle serait d'examiner techniquement chacune de ces réformes et puis de les traiter individuellement. Sauf qu'en prenant les problématiques sous cet angle là, on perd la cohérence globale de l'action publique et du renouvellement de l'action publique qui doit être mis en oeuvre, et j'aurais tendance, pour voir vers quelle perspective il faut s'orienter, à faire référence à un vers de René Char qui disait « oublie les hommes dans leur envie de faire des noeuds ». En termes clairs, ça veut dire très concrètement : plutôt que de raisonner sujet par sujet, comment peut-on prendre autrement les problématiques, comment redonner du sens en fait à cette action publique locale ?

Schématiquement, je distingue 3 éléments :

Le premier élément, c'est qu'en fait, pour reprendre l'expression d'un célèbre sociologue polonais : on est en train de passer d'une société solide à une société liquide. Cela veut dire que tous les repères qu'on avait depuis des années et des années, qui étaient sécurisants, se brouillent ; avec toutes les réformes qu'on doit gérer aujourd'hui, quelles qu'elles soient : sur la question des finances ou sur les questions des mutualisations, sur la question des périmètres, on voit très bien qu'on est en train d'évoluer dans des univers instables, sur des terres qui nous sont inconnues, et pour lesquelles les procédures ne sont pas seules suffisantes pour répondre aux questions qui sont les nôtres. La conséquence, quand on travaille dans une société liquide, c'est que cela engendre des peurs, les peurs engendrent du repliement et que toute la question qui est posée aux DG, pour revenir à des choses très très concrètes, c'est précisément d'arriver à redonner du sens global de l'action publique locale. C'est le premier élément à mes yeux qui me semble important.

La 2ème chose qui me semble importante, et je vous invite à lire - si vous avez une légère insomnie - un livre absolument passionnant qui est sorti il y a 15 jours, qui s'appelle

« Réinventer la France » de Jacques Lévy, où il essaye d'interpréter cartographiquement la France. Il met en évidence qu'un des grands enjeux, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, c'est de se poser la question non pas en termes d'égalité, mais en termes d'équité, et que cette question d'équité renvoie finalement à la question de ce qu'il appelle les biens publics primaires, il fait référence aux théories de Rawls sur le sujet, c'est-à-dire : quand on a moins d'argent, finalement quels sont les besoins primaires des populations à satisfaire ? Et ça c'est quelque chose qui est hyper important, c'est-à-dire que l'on a vécu jusqu'à présent, au cours des 30 dernières années pour ce qui nous concerne, et je ne parle pas de nos prédécesseurs, dans une « société » entre guillemets où il y avait une relative abondance. La question aujourd'hui ce n'est pas nécessairement de produire tous les services, mais c'est déjà d'arriver à en revenir à un certain nombre de biens publics primaires et comment les rendre accessibles à tous. Ce qui pose deux types de questions :

- bien évidemment toutes les questions de péréquation, parce que forcément une fois qu'on a dit ça, c'est comment concrètement derrière on fait ? Donc la fameuse question de la péréquation ;

- la 2ème question, c'est que cette réflexion sur les biens publics primaires dans un contexte de rareté est au final une véritable chance. Pourquoi est-ce une véritable chance ? C'est là où j'en arrive au 3ème point.

Le 3ème point, c'est qu'il existe un rapport très étroit entre la rareté et l'utilité. Quand on vit en abondance, il y a des biens que l'on a au quotidien, on ne se pose même pas la question de savoir si finalement c'est facile ou pas facile. C'est très concrètement l'exemple du verre d'eau : quand vous avez un verre d'eau dans un désert cela a de la valeur, quand vous avez un verre d'eau à la terrasse d'un café c'est un peu moins de valeur, puis quand vous avez un verre d'eau près d'un torrent cela n'a aucune valeur parce que l'eau est abondante. Toute la question, c'est comment passer finalement d'un univers où on avait une certaine abondance à cette rareté et arriver à redéfinir ses biens publics dans un contexte, et j'insiste lourdement, dans un contexte où derrière ça il y a des attentes de la population qui sont extrêmement fortes et que la question de l'action publique du prochain mandat à venir, va précisément consister à la résolution ces tensions entre ces deux éléments.

Alors, je ne vais pas être trop long et je vais conclure. Je dirais que par rapport à tout ça - et je reprends à mon compte une phrase de Deleuze - c'est que pour les DG qu'ils soient de communes ou de structures intercommunales, je rappelle quand même qu'on travaille sur le même territoire, dans des structures différentes certes, mais sur le même territoire et pour les mêmes populations, la phrase de Deleuze dit : « l'éthique c'est d'être à la hauteur de ce qui nous arrive », c'est-à-dire que l'éthique va consister à arriver à donner le sens de ces évolutions au-delà du caractère technique, le sens à la fois pour les populations, le sens pour les équipes, et le sens aussi dans la relation avec les élus.

Pour aborder ces questions d'éthique, ces questions de sens, c'est un peu la façon dont a été conçue cette journée, il y a 2 tables rondes qui sont organisées. La première table ronde va examiner la question de l'action publique et de l'efficacité, et cet après-midi la 2ème table ronde traitera la question qui sera de renouveler la gouvernance entre les EPCI et les communes.

**TABLE-RONDE**  
**ENTRE SERVICE PUBLIC, EFFICIENCE ET BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES : QUEL RÔLE**  
**DES DIRECTIONS GÉNÉRALES POUR PRODUIRE DU SENS ET RECOMPOSER**  
**INTELLIGEMMENT L'INTERVENTION PUBLIQUE SUR LES TERRITOIRES**

**Hélène GUILLET, Présidente de la section Loire-Atlantique du SNDGCT, DGA de la ville de Rezé (44)**

Merci Vincent pour ce résumé qui permet de balayer l'ensemble des problématiques que nous allons aborder, et notamment sur cette table ronde. Je prendrai le temps de présenter mes invités tout à l'heure, mais je voudrais revenir, au risque de vous paraître redondante, sur le thème de cette table ronde que nous avons intitulée « Entre service public, efficacité et bien-être des équipes : quel rôle des directions générales pour produire du sens et recomposer intelligemment l'intervention publique sur les territoires » en appuyant sur certains éléments que Vincent vient de vous présenter.

Nous avons décliné cette introduction de la manière suivante : l'action publique doit-elle se résumer à la recherche d'efficacité ?

De quelle action publique parlons-nous, quels sont les modèles qui nous servent d'appui, quelles sont les caractéristiques des équipes avec lesquelles nous travaillons, et puis surtout, et c'est ce qui nous intéresse ce matin, quel est le rôle que les directions générales ont à jouer dans cette recombinaison ?

Vincent l'a dit, les collectivités et leurs dirigeants évoluent dans un environnement mouvant depuis de très nombreuses années et nous avons toujours su nous adapter, mais cette adaptation semble beaucoup plus ardue depuis une dizaine d'années. Pourquoi ? Sans doute parce que nous avons à faire face à de nouveaux défis.

La rareté des ressources ainsi qu'il vient d'être exprimé bouleverse nos repères, car nous sommes formatés sur un modèle d'« expansion » pratiquement depuis la seconde guerre mondiale, modèle d'expansion remis en cause.

Notre impossibilité à maîtriser un environnement de plus en plus complexe, combinée au sentiment d'avoir à agir vite constamment conduit à cette sensation ponctuelle d'être dépassé. Nos repères traditionnels se sont brouillés au fil des ans et parfois à notre insu et nous nous trouvons confrontés à de nouvelles logiques que l'on peut tenter de résumer ainsi :

1) Les logiques de territoire, parce qu'elles sont devenues multiples, qu'elles sont imbriquées et qu'elles nous échappent pour partie dans un contexte de mondialisation, avec des raisonnements macros de plus en plus prégnants. Cela a toujours été plus ou moins le cas évidemment. Pour autant, il devient de plus en plus difficile d'en maîtriser les effets sur nos pilotages.

2) La crise économique à laquelle nous sommes confrontés ces dernières années est sensiblement différente des précédentes. Il y en a toujours eu, mais avec des processus que nous connaissions plus ou moins ; celle qui est aujourd'hui installée n'est plus une crise puisqu'une crise, par définition, commence et se termine ; aujourd'hui, on est dans un état installé, durable et qui nous oblige sur le long terme à nous confronter à des

problématiques quasi insolubles et relativement anxiogènes : le chômage, (les chiffres publiés ce matin illustrent ce propos) les violences qui s'accroissent etc. le tout, venant croiser des réalités urgentes qui dépassent la maîtrise des pouvoirs publics, comme le réchauffement climatique, le vieillissement des populations ou l'isolement.

Les demandes et les besoins sociaux (et j'insiste sur cette distinction demandes et besoins) s'accroissent de manière considérable. Les élus et les habitants se font de plus en plus pressants, de plus en plus exigeants, alors même que nos moyens et nos marges de manœuvre se restreignent et que les écarts se creusent d'un territoire à l'autre et d'une population à l'autre.

Nos anciens modèles s'en trouvent considérablement bouleversés. Si nous souhaitons trouver des réponses ou tenter de trouver des réponses à peu près satisfaisantes, il va nous falloir inventer des modèles nouveaux. Mais comment peut-on imaginer des réponses satisfaisantes en bannissant de nos raisonnements les logiques d'expansion ?

Des solutions techniques, juridiques et financières assez « simples » pourraient être mises en œuvre :

- nous pouvons procéder à des coupes franches dans des pans entiers d'action publique considérés comme non prioritaire : fermons les salles de spectacle, bannissons la communication...

- nous pouvons envisager d'accroître les pressions sur nos équipes, travailler plus dur, plus longtemps, plus vite, moins nombreux, nous pouvons aussi nous replier sur nos prérogatives, nos territoires.

- ou pourquoi ne pas importer dans nos collectivités des systèmes issus du secteur marchand.

Ces solutions simplistes ne relèvent pas de solutions à long terme. Or les dirigeants territoriaux ont vocation à se projeter sur le long terme. Nous avons à trouver de nouveaux leviers et à changer de lunettes pour, à la fois développer la performance, la qualité, la quantité des actions que nous avons à conduire dans un contexte d'exigence, d'insécurité et de rareté que je viens de décrire, sans pour autant sacrifier la question du sens et des valeurs singulières propres à chaque organisation, ou le bien-être des équipes.

C'est la raison pour laquelle, pour nous éclairer et tenter de nous guider, pour nous faire part à la fois de leur expertise et de leur expérience, j'ai invité 3 experts que je remercie d'être présents à mes côtés et à qui je laisserai la parole dans un instant.

**Philippe DRESSAYRE** est fondateur et co-directeur du cabinet-conseil « Public DG », chargé de l'enseignement à l'Inet et membre du comité de rédaction « La Lettre du cadre territorial ». Philippe, vous êtes spécialiste de la conception des politiques publiques et du pilotage de l'action publique et vous accompagnez également les organisations dans les domaines de l'organisation et du management.

**Bruno PAULMIER**, vous êtes directeur général de la ville de Niort, votre parcours depuis 31 ans en collectivités territoriales vous a permis de construire une solide expérience de dirigeant et de vous impliquer sur les volets de la coopération

intercommunale. Vous êtes par ailleurs vice-président de l'association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET et membre du conseil d'administration de l'institut supérieur du management de l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

**Pierre JULAN**, dirigeant territorial depuis plus de 30 ans. Vous êtes à la tête des services de la CAN de Niort depuis 10 ans. La variété des postes que vous avez occupés, je crois que c'est un point sur lequel vous insistez, ville, agglo et diversité des strates de 1000 à 100 000 habitants, font de vous un dirigeant aguerri. Vous intervenez également en tant que formateur en management et finances, et vous avez conduit l'an passé une mission diagnostic sur l'intercommunalité en Polynésie et Mayotte.

Une nouvelle fois, je vous remercie tous les trois d'être présents. Philippe, je vais vous laisser la parole en vous proposant de démarrer cette table ronde.

Pouvez-vous nous donner quelques clefs de lecture de l'environnement de plus en plus complexe et exigeant que nous venons de dresser et auquel les DG ont à faire face ? De votre point de vue, comment pouvons-nous dépasser ces contraintes et les transformer en opportunités (vaste programme) afin de refonder ou tenter de refonder une action publique de manière fine et surtout sans verser dans la caricature ?

### **Philippe DRESSAYRE, Directeur de « Public DG »**

Les propos que vous m'invitez à tenir sur la manière d'envisager comment dépasser les contraintes et emprunter un chemin vertueux dans le nouveau contexte qui vient d'être évoqué, je les centrerai sur quelques repères que j'ai acquis au quotidien dans l'accompagnement - conseil de collectivités publiques de natures et de tailles très différentes. Quelques repères pour réaffirmer ce que peut être, ce que doit être la spécificité de la gestion publique et du management public et de l'action publique locale. Je pense qu'il y a effectivement un risque d'aller, cela vient d'être dit, emprunter en copier-coller des solutions dans le monde de l'entreprise, alors que la crise d'aujourd'hui et les difficultés nouvelles me semblent appeler plutôt à une réaffirmation des fondamentaux de la gestion publique, du management public. Après avoir essayé d'évoquer devant vous ces repères, je me permettrai quelques mots sur la manière dont, je pense, on peut renverser la contrainte, bousculer les pesanteurs pour en faire de véritables opportunités, sachant que la question n'est pas simplement celle de l'efficacité face à la raréfaction des ressources, mais bien celle de la performance publique sur les territoires, ce qui me semble être un enjeu beaucoup plus important et peut être beaucoup plus mobilisateur.

D'abord, en quoi évoluent les questions qui se posent au manager public ou dirigeant des administrations des communes, des intercommunalités, mais aussi des plus grandes collectivités ?

C'est, d'abord, évidemment le syndrome de l'effet de ciseaux que tout le monde constate. D'un côté, je n'y reviendrai pas, le contexte de crise économique et ses conséquences sur les budgets publics, l'incertitude institutionnelle, le retrait de l'État aussi qui bouleverse complètement ce qu'il va convenir de faire dans les collectivités et de prendre en charge directement. De l'autre côté du ciseau, cela a déjà été un peu évoqué : des besoins sociaux, des attentes des publics qui eux ne cessent d'augmenter, avec une pression de plus en plus exigeante, des demandes d'utilisateurs qui augmentent, un niveau de qualité attendu qui se fait de plus en plus pressant, relayé d'ailleurs par une réglementation qui, elle, est également de plus en plus exigeante et dont le respect est de plus en plus coûteux. Ainsi, le management public territorial est effectivement coincé

aujourd'hui entre des éléments de contraintes extrêmement contradictoires : de la raréfaction des ressources d'un côté, à l'augmentation du besoin social et de la demande des publics, de l'autre. Je voudrais souligner aussi que ce n'est pas simplement une question d'évolution économique ou réglementaire. Il y a dans les collectivités, me semble-t-il, un système d'acteurs qui, lui-même, est en pleine évolution : les élus sont souvent très présents aujourd'hui et veulent gérer au plus près : cela a toujours été le cas dans les collectivités les plus petites, mais c'est aujourd'hui général. Des élus qui sont de plus en plus experts, ou qui croit l'être, des majorités parfois qui sont complexes, avec des processus de décision lourds ou assez aléatoires, des élus qui sont très à l'écoute des demandes.

J'ai dit « très à l'écoute des demandes », et j'y reviendrai, et pas obligatoirement « très au fait des besoins ». Ce qui va laisser sans doute une place importante pour les directions de service dans le rééquilibrage entre la nécessaire connaissance des besoins de la population et la connaissance sous la pression de la demande. Or le politique, les élus sont assez bien armés sur la connaissance de la demande, beaucoup moins et pas toujours aidés par leurs services, sur la connaissance des besoins des élus écartelés aussi entre le souhait de répondre aux attentes des publics et la raréfaction des moyens dont on parlait tout à l'heure.

Je voudrais aussi peut-être mettre en discussion les évolutions qui existent dans les équipes, dans les services des collectivités territoriales. Il n'y a pas seulement que les élus qui évoluent et qui sont soumis à des pressions nouvelles, il y a des agents qui sont en attente de sens, des agents qui ont perdu bien souvent leurs repères en entendant en permanence un discours centré sur « faire tout aussi bien avec moins », « faire mieux avec pas plus » ; ce qui n'a jamais contribué à dire à quoi sert le travail qu'on vous demande de faire ! Quand je mène des études sur le climat social dans des collectivités territoriales ou sur les risques encourus par des collaborateurs dans tel ou tel service, on a ce constat de façon récurrente : des agents aussi de plus en plus exigeants vis-à-vis de la hiérarchie, consommateurs au travail et qui, comme les usagers, en demandent plus. Une nouvelle génération d'agents qui peuvent avoir, vis-à-vis de l'autorité, vis-à-vis du patron, vis-à-vis du chef, des attentes que l'on ne connaissait pas par le passé de manière aussi aiguë. Des agents en recherche d'équilibre entre vie privée et vie au travail qui évolue aussi, avec des exigences parfois difficiles à satisfaire. Les cadres que je rencontre sont, quant à eux, souvent passionnés par leur métier, mais beaucoup moins par le management. Des cadres qui ont une certaine tendance à fuir, peut-être, cette responsabilité d'encadrement pour se réfugier dans l'expertise, dans les dossiers, dans les projets, dans les relations avec les partenaires et échapper au face-à-face avec leurs équipes. Des encadrants, des managers opérationnels, qui se sentent entre deux chaises, ou sur des chaises un peu éjectables, incapables de déléguer, ayant trop peur de ne pas maîtriser les dossiers ou sous-estimant les compétences et les capacités de leurs collaborateurs, ayant aussi le sentiment de ne pas pouvoir reconnaître le travail de leurs collaborateurs en sanctionnant positivement et négativement.

Voilà des questions qui nous éloignent un peu de la seule efficience, mais qui me semblent des questions absolument essentielles pour changer, pour aborder cette nouvelle période.

Pour aborder ces nouvelles données du management dans les collectivités, il y a une première exigence, me semble-t-il : c'est d'écarter tout ce qui relève de la fausse spécificité de la gestion publique et de réaffirmer ce qui est sa vraie spécificité, pour aller

chercher des solutions vertueuses et durables pour le management dans les collectivités territoriales.

Les faux arguments, les fausses spécificités qu'il faut écarter d'emblée, me semble-t-il, ce sont celles que j'entends encore fréquemment : c'est que les collectivités n'auraient pas à être performantes, la performance étant un problème du monde marchand, de l'entreprise. Les collectivités seraient des organisations sociales qui n'auraient pas vocation à être performantes. D'ailleurs, les mêmes ou d'autres estiment que les règles de gestion publique ne permettraient pas d'être performant : comment voulez-vous manager avec le statut de la fonction publique ? Comment voulez-vous être efficient avec le code des marchés ? Etc. Cela aussi me semble un très mauvais argument pour écarter l'exigence d'efficacité et de performance des collectivités.

On entend aussi que les élus ne permettraient pas de diriger, une organisation performante qu'ils imposeraient des processus de décision qui frôlent l'irrationalité, qu'ils seraient dans une réponse immédiate aux usagers et une temporalité qui n'est pas celle de l'action publique, mais qui est celle du mandat.

J'entends en permanence ce type de discours dans les missions que je mène au sein des collectivités territoriales. Et j'ai la conviction qu'il faut absolument dépasser ces clichés pour promouvoir un management public territorial adapté aux nouveaux enjeux.

Quel peut-être le socle qui permette véritablement de bâtir un nouveau management public, agile, adapté à ces évolutions qui vont être sans doute permanentes ?

Il me semble, d'abord, qu'il convient de rappeler que les collectivités territoriales sont avant tout, non pas des organisations de production de prestations de services, mais des organisations politiques qui ont à résoudre des problèmes de société sur leur territoire. De rappeler que la mission des collectivités territoriales, ce n'est pas de produire une offre de services répondant à des demandes - on trouvera toujours des entreprises marchandes peut être plus efficaces -, c'est de répondre à des besoins sociétaux, c'est d'intervenir là où il y a des dérèglements dans les équilibres sociaux, économiques ou environnementaux sur le territoire.

Bien sûr, il peut y avoir nécessité de produire en régie un certain nombre de services dans les collectivités, mais la question qui doit être posée aujourd'hui, c'est ce qui a été dit en introduction tout à l'heure : lorsqu'il y a rareté, comment retrouver l'utilité optimale ? La réponse me semble être dans la réponse aux besoins de la société. Cela vient interroger les outils de travail des équipes managériales dans les collectivités, car si elles ont désormais tous les tableaux de bord qu'il faut pour surveiller vos ressources, en revanche je ne trouve pas beaucoup d'endroits où les directions de services soient outillées pour connaître les besoins des populations et aider les élus sur ce terrain-là, pour ne pas laisser le politique avoir le monopole de la connaissance et de l'interprétation du besoin sociétal. Autrement dit, c'est peut-être un peu provocateur ou compliqué à imaginer, mais je pense que, dans cette crise qui n'en est pas une, mais qui est un changement de société, le rôle des managers des collectivités doit évoluer pour prendre des responsabilités indispensables sur l'appréhension des besoins de la population.

Pour terminer, je voudrais souligner combien il importe de renverser les contraintes de la gestion publique locale en opportunités ? Trois idées là-dessus.

D'abord, la nouvelle exigence de maîtrise des coûts constitue, c'est ce que je viens de dire, une opportunité pour revenir au besoin sociétal. Si la ressource est rare,

concentrons-la pour faire que le service public soit bien centré sur les besoins les plus importants des populations qui attendent une régulation sociale et économique. Aujourd'hui, une nouvelle expertise s'impose dans les collectivités, celle de la connaissance des besoins et de l'évaluation de l'impact de leurs actions. Il ne s'agit plus aujourd'hui de faire grandir le supermarché de service public de la collectivité, mais de revenir au besoin. La deuxième exigence qu'on peut retourner, c'est celle de l'obligation de résultats. Évidemment, il faut être de plus en plus efficient et efficace. Mais ceci est aussi une opportunité pour redonner du sens aux agents, aux équipes. C'est de ne plus tenir seulement un discours de la rareté, mais mettre le résultat attendu au cœur du management et de la mobilisation. Or cela n'existe pratiquement : on est le plus souvent dans une culture de l'action : ce qui serait important, c'est de faire, c'est d'agir. Mais agir pour quoi, pour quel résultat ? La réponse est rarement formulée ; au mieux, des objectifs sont fixés, mais il s'agit d'objectifs d'action, la plupart du temps, sans dire le résultat qu'on attend. Or, il semble essentiel désormais d'en venir à un management qui fixe de manière précise le résultat attendu, parce qu'effectivement on ne peut plus dépenser sans cibler ce point d'arrivée et parce que c'est ce résultat attendu qui peut contribuer aujourd'hui à donner du sens aux collaborateurs.

Enfin, il y a une exigence de mobilisation des équipes. Je pense que c'est une opportunité pour reconnaître encore plus qu'aujourd'hui que le management est un vrai métier dans la collectivité, qu'on est peut être directeur des finances, qu'on est peut être un juriste ou technicien, mais que, quand on est encadrant, on est d'abord, avant tout, un manager. Manager c'est un métier à part entière. Il importe de faire du management un vrai levier de l'efficacité des collectivités, parce que les vraies marges de manœuvre ne sont pas dans l'organisation, dans les processus ; elles se trouvent aujourd'hui dans la satisfaction au travail et la mobilisation des équipes.

### **Hélène GUILLET**

Merci beaucoup. Je me tourne vers Bruno. À Niort, vous m'avez indiqué qu'inévitablement le système de pilotage se cherche encore même s'il existe. Il est au cœur de vos réflexions et actions de manager et dirigeant. Pour illustrer le propos de Philippe, est-ce que vous pouvez nous en dire plus et nous expliquer en quoi ce système de pilotage contribue à cette innovation, à cette remise de sens et commence à faire système justement à la ville de Niort ?

### **Bruno PAULMIER, DGS de la ville de Niort (79)**

Vous voyez que ce n'est pas forcément de tout repos que de fréquenter Philippe DRESSAYRE, avec le niveau d'exigence et la profondeur des questions qu'il nous adresse. Je vais essayer d'empoigner la boîte à outils, de l'ouvrir et puis de vous dire ce que nous avons essayé de mettre au point pour répondre à un certain nombre des défis qui ont été évoqués tout à l'heure. Je commencerai par dire qu'il s'agit de répondre à 3 défis :

- le premier dans la relation à l'élu,
- le 2ème dans la relation aux cadres,
- le 3ème dans la relation aux agents.

Sur les élus, la question qui est posée, c'est la distinction entre les demandes, les besoins et la fixation d'objectifs et de résultats, c'est fondamental. Il ne faut pas passer à côté, il ne faut pas être dans l'évitement, il faut descendre dans la question. Il faut sans doute armer un peu plus la collectivité, en tant qu'organisation, sur la question quasi insoluble des priorités politiques. La deuxième question, c'est en relation avec les cadres en particulier, qui sont les acteurs clé dans l'organisation, c'est de leur permettre de veiller à ce qu'ils cherchent eux-mêmes, trouvent eux-mêmes, les chemins de compréhension, les chemins qui leur serviront aussi d'outils pédagogiques vis-à-vis de leurs équipes, entre la vision du territoire, la volonté de ce que l'on est en train de construire tous ensemble, et puis la part de responsabilité qui est la leur, à la tête d'une partie de l'organisation : la direction, le service, etc.. Un chemin de compréhension pour permettre l'intensification et l'adaptation des missions de service public dont ils ont la charge.

Le troisième défi, c'est de travailler à la réduction du fossé entre le haut et le bas de l'organisation, entre les élus, les penseurs, les prospectifs, etc.. et puis l'action quotidienne des agents. C'est là qu'il y a une perte de sens fantastique. Il faut essayer de jeter les passerelles, ou donner tout un tas de matériaux, des poutres, des planches, qu'on mette à disposition des agents pour qu'ils fabriquent eux-mêmes leurs outils de franchissement et de prise de sens. Donner des éléments qui leur permettent de fabriquer leurs propres moyens de franchissement, plutôt que de leur expliquer de A à Z ce qu'on voudrait leur imposer comme message et comme compréhension.

Alors concrètement à Niort ce qu'on a fait dans ce domaine-là. Je vais brièvement vous parler de 5 chantiers.

Le premier, le préalable, c'est celui auquel je me suis attelé en arrivant en 2008, juste après les élections municipales, c'est le plan de développement des ressources humaines. Donc, travailler tout de suite à libérer la parole des agents, des organisations syndicales, des cadres, sur ce qu'on est, notre éthique de service public, de fonction publique territoriale compétente, dynamique, capable de prendre en charge les adaptations, etc. A Niort je suis allé jusqu'à parler de management durable. On y reviendra, car sans doute cela mériterait un colloque du syndicat des DG ou d'autres ou avec le CNFPT, mais qu'est-ce que c'est et qu'est-ce que cela pourrait être le management durable ? Ce sera un peu le fil conducteur de ce qu'on essaye de faire à Niort, c'est-à-dire prendre en compte l'irruption, l'importance du développement durable dans les politiques publiques et en assurer la traduction dans l'organisation, pour que notre organisation soit cohérente avec les objectifs de développement durable.

Fondamentalement, notre plan de développement des ressources humaines, c'est une stratégie de développement RH, c'est travailler sur le développement des compétences à long terme, etc., et puis une prise en compte de l'agent, de ses conditions de travail, y compris des risques psychosociaux. On est allé assez loin dans la participation avec des ateliers, un questionnaire anonyme auprès des agents, étudié par un cabinet extérieur, qui a généré 700 réponses ce qui était un résultat exceptionnel.

Je n'ai pas présenté la ville de Niort, excusez-moi, c'est 1200 agents avec le CCAS, 60 000 habitants, chef-lieu du département des Deux-Sèvres, et ville centre de la communauté d'agglomération dont parlera mon collègue Pierre tout à l'heure.

C'est donc débattre et dire ce qu'on va faire avec les collaborateurs de la collectivité.

Le deuxième outil, c'est un document d'orientation politique. . De manière pratiquement

provocatrice, quand j'ai pris mes fonctions de DGS, 2 mois après les élections municipales, j'ai dit aux élus que leur programme municipal ne m'engageait absolument pas ni l'administration municipale. Il s'appelait « Niort solidarité capitale ». C'est un texte remarquable, il a d'ailleurs été l'un des motifs de mon arrivée dans la collectivité. Ce n'est pas le plan de mandat décidé par les élus, c'est le programme des candidats.

Donc il a fallu réintégrer les propositions des candidats dans les contraintes budgétaires de la collectivité, les contraintes juridiques de la collectivité, etc. La DG a réécrit avec les élus, avec l'aide du directeur de cabinet, cela nous a pris 2 ans... mais nous avons élaboré un projet de ville, en intégrant un certain nombre de contraintes, d'objectifs, etc. et notamment la place de la communauté d'agglomération. Cela nous a permis d'établir un document, il existe, je peux vous le montrer, un document dans lequel on a mis au point 14 politiques publiques, un certain nombre de points de repère. Ce document-là, le projet de ville, le projet de mandat, intitulé « Niort, ville par nature » nous sert ensuite de clé de voûte pour les autres travaux avec les collaborateurs dans la collectivité. Mais c'est la DG qui a été, comment dire, la cheville ouvrière de ce travail, plus que le cabinet du maire, plus que les élus mêmes, et cela a été compliqué d'y arriver, mais c'était utile pour travailler sur la priorisation ensuite.

L'Agenda 21. 3 ans de travail. Agenda 21, que j'ai annoncé comme la colonne vertébrale du futur projet de service public, et puis par les élus comme une volonté politique quasiment identitaire de passer d'une « ville à la campagne », c'était un terme qu'on retrouvait dans la presse, à une vraie ville à la pointe de l'engagement dans le développement durable, y compris avec une lucidité par rapport à ses propres défauts au regard du développement durable. Notre Agenda 21 vient d'être labellisé par le ministère du Développement durable « Agenda 21 local France ». Nous avons réalisé des travaux vraiment très importants en termes de mobilisation des équipes, en s'appuyant sur les partenaires du territoire et les équipes à l'intérieur de la collectivité. Il me faudrait plus de temps pour en parler, mais c'est un travail participatif sérieux, approfondi, bousculant parfois, sur nos politiques publiques. Donc là aussi un plan d'action, il existe, forcément. Un point clé : nous avons écrit une stratégie niortaise du développement durable, c'est-à-dire qu'ensemble nous sommes allé jusqu'à la vision qu'on avait du territoire dans 15 ans et avec les chemins par lesquels on pouvait y arriver.

Ensuite, le 4ème outil, c'est un outil sur lequel nous avons travaillé avec Philippe DRESSAYRE. Je le cite parce qu'en dehors du caractère très pertinent de ses propos, il y a aussi la capacité, chez Philippe et son équipe, d'aider le DGS concrètement à prendre en charge ces enjeux-là. Le propos du 4ème outil, qu'on a appelé "Études Harmonisation Missions Moyens", et ensuite « Programme d'actions Harmonisation Missions Moyens » a été d'inverser la question budgétaire classique. Non pas : quelles dépenses dois-je couper pour arriver à sauver mon budget ? Mais pour atteindre les objectifs de politique publique que les élus jugent prioritaires, compte tenu d'une pression fiscale qu'ils ont souhaité ne pas faire exploser dans les années qui viennent, de quel autofinancement dois-je disposer ? Et quels sont les chemins financiers que je dois explorer pour arriver à résoudre cette équation ?

Je ne sais pas si je me fais bien comprendre, mais c'est au profit d'une ambition de service public, qui a été définie par les travaux que j'évoquais tout à l'heure, que la collectivité peut forger sa volonté budgétaire pour prioriser. Du coup, on a fait travailler là aussi les directeurs. Ce sont les directeurs, les services, qui ont brassé des idées, fait remonter 200 pistes de travail. Il y a eu une assistance méthodologique, et les élus réunis

en séminaires ont pu déterminer 63 pistes d'actions prioritaires pour travailler à l'amélioration de la situation financière. Avec des résultats qui sont très probants aujourd'hui, par rapport à la structure de notre section de fonctionnement notamment, sachant que dans le même temps il y a eu une période d'investissement que la ville n'avait jamais connue dans son histoire. Donc je vous invite, quand vous aurez fini de découvrir Saint-Jean-De-Monts, à passer par Niort et le marais poitevin pendant vos vacances. Vous verrez que si vous avez connu la ville, vous ne la reconnaîtrez pas, notamment le centre-ville quand vous y passerez.

Les résultats sont là, l'acceptation par les directeurs, par les agents, les cadres, etc. est très différente évidemment des résultats d'une préparation budgétaire « traditionnelle. »

Le cinquième et dernier chantier : le projet de service public que j'ai appelé « Niort Service public coopér'actif ». Le projet de ville, le projet des élus, c'est « Niort ville par nature » et le projet des services publics, c'est « Niort service public coopéractif », donc en mettant l'accent sur la coopération et l'action. Nous avons mis les pieds dans le plat par rapport à la question que posait Philippe DRESSAYRE tout à l'heure sur la performance. Je ne connais pas - je ne sais pas si vous, vous en connaissez - de cadres territoriaux qui soient à l'aise avec la notion de performance publique. Chez les syndicalistes, il y en a encore un peu moins qui sont d'accord avec ça, et on a un peu de mal à engager, à motiver les troupes là-dessus. C'est notamment parce que « performance » c'est quantitatif, et des résultats, quels résultats ? Et puis beaucoup ont dans la tête la performance individuelle, la PFR, etc. L'idée sur laquelle j'ai mis l'accent, c'est la notion de mission accomplie, ce qui invite à définir quelle mission et quel accomplissement de cette mission ? A partir de quand peut-on mettre un coup de tampon en disant : « c'est fait », et revenir vers les équipes et leur dire la fierté du travail accompli, la mission est accomplie. L'air de rien, c'est quand même un changement psychologique qui n'est pas inintéressant. Là aussi, nous avons bénéficié de l'accompagnement de Philippe DRESSAYRE et cela venait bien en prolongement de ce qui avait été fait précédemment sur les questions budgétaires. On a fait un travail de diagnostic de forces et faiblesses de chacune des directions par rapport aux enjeux, par rapport aux objectifs de politique publique qui étaient évoqués, et puis cela a permis aux cadres de trouver eux-mêmes des chemins de progression.

C'est un travail qui est en cours, il n'est pas tout à fait abouti. Nous avons travaillé à la fois avec des méthodologies expérimentées, notamment le cadre d'auto-analyse des fonctions publiques (le CAF), et comme je n'ai pas trouvé l'outil de référence qui associait management par les valeurs et management par les résultats, je l'ai bricolé moi-même. J'ai mis au point un outil et j'en ai discuté avec quelques spécialistes du management public territorial, puis je me suis lancé et je l'ai proposé aux équipes. Il a l'air de convenir. C'est un référentiel avec huit axes, que je n'ai pas le temps de vous présenter, qui nous permet de trouver 8 pistes de progrès tant au niveau des directions qu'au niveau de la collectivité. Avec un objectif, et c'est mon propos, qu'il faut arriver à mettre « près de la machine à café » une affiche qui parle à l'agent. Si vous êtes capable de d'épingler près de la machine à café de la direction des espaces publics, ou de la DRH, une affiche avec les messages clés de la direction en question, vous avez gagné une partie de la bataille du sens. Il faut que ça parle au niveau de la collectivité, il faut que cela parle au niveau de chacune des équipes de travail.

Quelques points de vigilance :

Mener de telles démarches prend du temps, c'est 3 ans par outil. Ce n'est pas possible de le faire en 15 jours, ce n'est pas possible de le faire sans concertation, sans participation, cela ne sert à rien. Changer tout seul dans son bureau de DG, cela ne sert strictement à rien. L'objectif c'est de changer avec 100, 200, 500 voire 1 000 personnes, quand il y a 1 000 personnes dans la maison.

Le 2ème point : il n'y a pas un outil miracle qui permet de combler ces fossés de sens sur le résultat, le passage entre la demande et les besoins. C'est forcément au moyen de plusieurs outils. Ce n'est pas grave s'ils sont redondants, ce n'est pas grave si dans l'Agenda 21 on dit une partie de la même chose que dans le projet de service public. Au contraire ! La méthode Coué c'est très bien, et comme on a des turn-over d'agents, des turn-over de cadres, les nouveaux se repèrent, ils se raccrochent avec ces mailles du filet qui s'entrecroisent, c'est plus solide que sans ces redondances.

Ne pas hésiter à faire de la politique au sens de politique publique. Nos cadres en ont absolument besoin et plus ils s'approprient ces raisonnements-là, le travail entre les besoins, l'action publique, la manière de mettre en œuvre concrètement, plus ils sont capables de l'expliquer à leurs équipes et de trouver les solutions par eux-mêmes en dépit de toutes nos injonctions contradictoires, et elles sont nombreuses, qui s'exercent sur la fonction d'encadrement.

Des échéances, des indicateurs à chaque fois que c'est possible, des pilotes identifiés pour chacune des actions, s'appuyer systématiquement sur la hiérarchie et non sur des chargés de mission miracles qui auraient la capacité de faire ce que les directeurs n'arrivent pas à faire dans leur organisation, cela ne marche pas.

Et puis des processus participatifs réalistes à chaque fois, en ne trichant pas sur « la promesse participative » en disant clairement quand c'est le cas « ça c'est de l'information » « ça c'est le point de vue du DG », et puis quand c'est le fruit d'un travail collectif, il faut dire « ça c'est le travail des équipes » et savoir en tenir compte.

Est-ce que nos outils commencent à faire système ? Oui je crois ; j'en saurai un peu plus encore dans quelques semaines, mais ce que je vois remonter maintenant en provenance des cadres, c'est qu'il y a une vraie acquisition de compétences sur le management, point clé dont parlait tout à l'heure Philippe DRESSAYRE. Il y a des solidarités nouvelles dans la maison, il y a des éléments de compréhension. Par exemple, l'ingénieur des services techniques qui trouve complètement normal d'aller parler de son projet devant le conseil de quartier, et qui dit aux élus « mais vous ne croyez pas qu'on devrait en parler au conseil de quartier », là je commence à considérer que « ça marche, on a gagné la partie ». Et puis il y a une identité de service public qui commence aussi à faire vraiment corps dans la maison et qui s'accorde bien avec les orientations politiques des élus. Voilà, je crois que je vais m'arrêter là.

## **Hélène GUILLET**

Vous aurez la possibilité de poser des questions tout à l'heure en fin de table ronde et je vais passer la parole à Pierre JULAN, DGS de la communauté d'agglomération de Niort. Quand vous êtes arrivé, je crois que les relations entre communauté d'agglomération et ville étaient assez crispées. Il y a 5 ans ce n'était pas tout à fait la coopération qui prévalait. Si j'ai bien compris, cela a un peu changé. Vous avez manié quelques leviers en toute complicité avec Bruno. J'aimerais bien que vous puissiez nous décrire un peu ces

leviers, cette recomposition sur le territoire et le travail sans doute étroit des directions générales bien sûr, mais aussi des équipes, le tout en cohérence avec votre vision du management.

### **Pierre JULAN, DGS de la Communauté d'agglomération de Niort (79)**

Merci, je suis rassuré parce que je croyais devoir présenter l'intercommunalité des îles Marquises, mais je vais me concentrer sur la CAN. Premier temps j'explique pourquoi on est la complexité, 2ème temps les leviers, parce qu'on a une histoire, tous les territoires ont une histoire. Je vais la faire très courte, mais vous allez comprendre pourquoi je suis dans la complexité, et je suis très gâté. Quand je dis « je », c'est toutes nos équipes. La communauté d'agglomération de Niort est née en 2000 avec la loi Chevènement. Elle a commencé avec 16 communes. L'année d'après il y en avait 30. Actuellement, on est passé à 29 puisqu'une commune nous a quittés. L'instigateur de la CAN c'est le maire de Niort, donc le pilote, avec un préfet qui a fait une carrière d'ailleurs, puisqu'il est devenu directeur de l'office des HLM de Paris. Ces deux personnages ont été vraiment le moteur de la création d'une interco à Niort, qui n'était pas un pays où il y avait beaucoup de coopération : la ville de Niort est marquée par ses mutuelles, elle est très riche et donc n'avait pas de problème. Non je plaisante. En fait, la coopération a été faite au forceps. On est les 2 territoires de France, avec Montpellier, à avoir été conçus au forceps ; donc ça, c'est la première étape. Fin 2002, vous voyez cela été très vite, le maire de Niort, président, démissionne, se représente et est battu. Il est battu par le maire de la petite commune de 5000 habitants qui représentait les 28 communes.

Je vais vous dire deux mots de la structure générale de la CAN. C'est 29 communes c'est 105 000 habitants et c'est 54 000 hectares. Tout à l'heure on parlait des hectares, mais il y a le marais poitevin, c'est pour ça qu'on est un territoire assez large.

Le nouveau président arrive aux affaires, c'est le maire qui représente les petites communes, pour aller vite, et j'arrive aux affaires avec lui puisque j'ai pris mes fonctions en tout début 2003. Il y a eu un gros travail : vous imaginez ! L'instigateur, le maire de la ville centre, qui n'est plus président ! Il y a une construction, il y a eu un nouveau pacte communautaire, il y a eu un travail collectif pour mettre en œuvre le nouveau périmètre. Nous avons à priori été à l'initiative au niveau national des transferts : 150 agents sont repartis à la ville centre après un réajustement du pacte communautaire. La gouvernance c'est 30 vice-présidents, tous les maires sont vice-présidents, plus 3 pour la ville centre.

On parle de cap 2014, ça c'est l'existant, en ce moment on est très occupé : nous allons passer de 105 000 à 115 000 habitants, nous allons passer de 29 communes à 45 communes au premier janvier prochain. Je ne parle pas des hectares, je n'ai pas encore calculé la surface, et nous allons passer de 30 vice-présidents avec 29 communes à 15 vice-présidents et 45 communes. Un élément important : en 2008 une nouvelle équipe arrive et un nouveau DGS arrive à la ville de Niort, c'est lui, et donc je l'ai accueilli à bras ouverts, il y avait du travail. C'est ce qu'on a fait d'ailleurs : un acte fort a été signé en juin 2008 par Madame le maire et mon président. Mon président, je dis « mon » parce que vous allez voir il y a vraiment beaucoup d'affectif, j'ai travaillé 10 ans avec lui et il est décédé le 2 mai 2012, décès brutal à 54 ans. À cette occasion, Madame le Député Maire de Niort est devenue présidente. Aujourd'hui, nous avons la même patronne. Donc vous voyez que l'on est dans la complexité. C'est à la fois l'histoire chaotique, avec tous les événements que je viens de citer très rapidement, mais aussi les perspectives de demain :

évolution du territoire, des compétences assez complexes à mettre en œuvre, etc. L'effectif de la CAN c'est 580 agents, parce que nous avons le mode de gestion régie. Il n'y a que 2 domaines qui ne sont pas gérés en régie, les transports : délégation de service public, et le tourisme : établissement public industriel et commercial. Le mode de fonctionnement politique administratif c'est 1 VP, un directeur de service, j'ai 30 VP. Alors ce n'est pas tout à fait exact, parce que j'ai 22 directeurs de service, dont 12 femmes et 10 hommes - je n'y suis pour rien, mais j'en suis fier - et puis à la direction générale nous sommes 5, j'ai 4 DGA dont une femme.

Voilà un petit peu le panorama et maintenant j'en viens aux leviers. J'ai fait part de mon approche du management que j'essaie de mettre en œuvre, avec toutes les difficultés que nous connaissons tous. Des mots clés, je fais ça par mot-clé, vu l'histoire que je viens de vous raconter, j'y suis depuis 10 ans, le mot « collectif » évidemment est un mot essentiel. Le nouveau président a eu une approche très collective de management, c'est d'ailleurs un cadre de la MAAF à titre privé. Il a mis en place un comité d'orientation qui se réunit tous les jeudis, qui est composé des 10 premiers vice-présidents et de la DG. Ils se réunissent toutes les semaines, au niveau de l'intercoms c'est important, et nous avons un bureau de trente vice-présidents. Nous avons un conseil communautaire de 102 délégués, Deuxième mot-clé, là c'est ma conception du rôle de DGS, c'est la gestion permanente des conflits de loyauté. Tous les élus, ce sera encore plus vrai après mars 2014, tous les élus sont légitimes à l'intercom, que ce soit le maire de ma petite commune qui fait 84 habitants, d'ailleurs dans le futur on aura une commune encore plus petite, donc la plus petite 84, la plus grosse 60 000 habitants et entre les deux il y a beaucoup de strates, 2 communes de plus 5000 Quand je parle de conflit de loyauté, ça veut dire que quand on s'adresse, que ce soit moi ou mes collègues, à des maires qui sont vice-présidents aujourd'hui, ils ont tous la même légitimité. C'est important en termes de relations. Ensuite, un outil que j'utilise depuis très longtemps et qui me paraît essentiel en tant que DGS et puis vis-à-vis de mes collègues, c'est le mandat. Mon président avait fait ça avec les vice-présidents, mais la présidente a continué. Quand je parle de mandat, c'est tout simplement que mes collègues sont DGA et sont directeurs de Pôle, et à l'intérieur de leur pôle ils sont patrons. C'est-à-dire que quand le budget est voté, ce sont eux qui sont les responsables de tout ce qui se passe dans leur pôle. Ensuite, le suivi d'un mandat c'est le rendu compte, on rend compte, et quand il y a des nouveautés qui n'étaient pas prévues dans le mandat, évidemment la règle du jeu c'est qu'on en reparle pour revalider. Le pendant du mandat, c'est le droit à l'erreur. J'ai des exemples, mais je n'ai pas le temps de vous les raconter, il y a des fois des erreurs, des gens qui font des bêtises. Sérieusement, je considère aujourd'hui qu'il faut admettre de faire moins avec moins, cela n'empêche pas de faire bien, et cela veut dire qu'il faut faire des choix. Les élus sont chargés de faire des choix politiques et nous on doit faire des choix dans la conduite des dossiers. J'y viens tout de suite et j'aurais pu le mettre en tête d'ailleurs, pour moi l'humain est essentiel. Je fais référence à la qualité du travail, à la souffrance au travail, donc à force de dire on fait plus, on continue, etc., etc. tout le monde est « burn-out », vous connaissez tous cela.

Il faut absolument en revenir aux fondamentaux, c'est-à-dire qu'il faut avoir du plaisir au boulot. Moi personnellement je considère que c'est essentiel, on y passe beaucoup de temps, donc il faut avoir beaucoup de plaisir. Alors évidemment, après c'est chacun qui essaye.

L'Humain, c'est le maître mot. Autre élément qui me paraît fondamental, et pas le plus simple, c'est d'être légitime. Le politique est toujours légitime : il est élu. Mais nous, notre

légitimité peut être acquise à un moment donné, puisqu'on est nommé à la fonction, mais il me semble que le plus difficile c'est la légitimité dans la durée. Le temps passe, il y a des événements, je vous en ai expliqué un qui aurait pu avoir des conséquences sur moi : mon président décède, j'aurais pu être remercié à l'élection de la nouvelle présidente. En tous les cas, la légitimité se travaille. Quand je dis légitimité, je n'ai pas le temps de décliner, mais c'est jouer le rôle pour lequel on est « payé », mais aussi compte tenu du contexte : ce que j'explique où je suis, je ne ferai pas forcément la même chose ailleurs. Les territoires ont leur histoire, je vous l'ai dit tout à l'heure, ils ont leurs acteurs locaux. Personnellement, je me trouve à un endroit où j'essaie de faire au mieux, et pour l'instant cela a l'air de correspondre aux besoins de la structure, mais encore une fois, c'est un travail de tous les instants. Légitime vis-à-vis des élus, légitime vis-à-vis des adjoints, les DGA et légitime vis-à-vis des agents. Cette légitimité, il faut la nourrir en permanence, parce qu'on a affaire à des acteurs très différents, de sensibilités politiques très différentes, je parle des élus, et donc encore une fois il faut être crédible.

Un autre mot qui est un mot fétiche pour ce qui me concerne, c'est la pédagogie. On est dans la complexité permanente, on l'a dit, là je parle des dossiers, on est dans l'expertise à l'intercommunalité. Par définition, ce sont des compétences qui nous sont transférées, on a des experts. Notre travail quotidien, au niveau de la DG, au niveau de mes collègues, c'est la vulgarisation du langage des experts. Notre challenge, on l'avait vu avec mon président et c'est toujours la même chose, il faut que tous les élus s'approprient les dossiers. C'est un sacré challenge, ils sont 102 chez moi. J'ai une technique, je plaisante un peu, mais pas tant que ça : monsieur et madame Michu doivent avoir tout compris lorsqu'ils votent. Alors M. et Mme Michu ne sont jamais les mêmes personnages : quand on parle d'un sujet, d'un dossier, il y a des élus qui sont très au fait et d'autres qui connaissent moins bien. Tant que M. et Mme Michu n'ont pas tout compris, le dossier n'est pas approprié. Cela se voit aux résultats des votes : dans le passé très tonitruant que je vous ai expliqué très rapidement, tout a été voté à l'unanimité, et Dieu sait si ce n'était pas l'unanimité. Donc cela veut dire qu'il y avait un gros travail de terrain. Juste une petite anecdote, il y avait 29 communes, je vous l'ai dit ; quand avec mon président, on disait : "on va faire un tour de piste", c'étaient 29 réunions, demain c'est 45 ! Je ne sais pas si je ferai les 45, en tout cas ça fait beaucoup de temps sur le terrain évidemment.

Un autre élément qui a été évoqué tout à l'heure en introduction et qui me paraît fondamental aussi, puisqu'on n'est pas en lévitation dans les territoires, c'est tenir compte de la mutation de la société. Tout à l'heure cela a été dit, c'est ma conviction personnelle, ce n'est pas une crise, c'est une mutation avec tout ce que cela sous-entend, les réseaux sociaux, etc. et avec un impact sur le management. Dire aujourd'hui « je suis chef » et je tape sur la table, cela veut dire qu'on ne l'est plus évidemment. Il faut trouver les outils pour rester légitime, je vous l'ai déjà dit.

Un phénomène très marquant qui nous impacte au niveau de l'intercommunalité, au niveau des villes, et puis peut-être dans d'autres domaines, c'est la disparition des services de l'État. Ils passent par pertes et profits, c'est très difficile pour eux d'ailleurs, les collègues de proximité, je parle des services de l'Etat, de la préfecture, etc. Et évidemment, ça change complètement la donne. Par exemple, chez moi les 28, parce que le maire de Niort il se débrouille, mais les 28 maires sont très demandeurs d'expertise, d'ingénierie de l'intercommunalité bien sûr. Un exemple très concret : au 1er juillet prochain nous prenons les autorisations des sols, puisque l'Etat nous a dit il y a 2 ans : j'arrête. Il a fallu négocier le temps, mais on a mis en place un service qui commence au

1er juillet prochain pour tout ce qui est autorisation des sols pour les communes du territoire.

Une notion importante aussi, pour détendre un peu le stress, c'est la temporalité. Juste deux mots. Il y a des dossiers qui sont à court terme, c'est demain. Je viens de vous en citer un qui nous occupe beaucoup : c'est la fusion extension au 1er janvier prochain. Effectivement il y a un travail de court terme. Ensuite, si on ne veut pas se contenter d'avoir la tête dans le guidon en permanence, la mise en exergue, c'est la prospective. Chez nous, nous avons énormément de travaux en cours, cela s'appelle aires urbaines 2030, mobilité 2035, et nous avons beaucoup de documents, ça c'est comme toutes les communautés d'agglomération : schéma de développement économique, schéma de cohérence territoriale, plan local de l'habitat, plan de déplacement urbain, enfin j'arrête là. Avec les perspectives législatives qu'on envisageait tout à l'heure, c'est à dire les PLUI « plans locaux d'urbanisme intercommunaux », l'urbanisme, enfin bref, beaucoup de choses qui sont stratégiques et qui permettent de motiver les troupes, je parle de mes collègues, quand on parle « et demain, de quoi sera fait demain ? ».

A contrario d'ailleurs, j'en parlais avec mon collègue de la ville, les collègues, les cadres des villes, les DGS des communes, etc. se posent des questions, puisque c'est le pendant.

Pour terminer, je voudrais illustrer mon propos avec juste 3 exemples. Vous avez compris quand même, le fait qu'on soit tous les deux et que ça se passe très bien, on se voit régulièrement et on travaille beaucoup ensemble, et bien des illustrations très concrètes de ce qu'on a fait depuis quelque temps et qu'on va continuer bien sûr, c'est :

- la mise en place d'un service commun pour les garages. On a regroupé les collègues de la ville de Niort qui sont mécaniciens avec les nôtres pour faire un garage commun ;

- une mutualisation partielle du directeur de l'informatique ;

- des groupements de commandes, beaucoup de groupements de commandes avec les communes de la CAN, de papier, fournitures administratives, les Télécoms avec le Conseil Général. Les Télécoms ont fait l'objet d'un groupement de commandes avec le Conseil Général des Deux Sèvres, la CAN et la ville de Niort. Évidemment, vous imaginez qu'on a une force de frappe qui est complètement différente vis-à-vis des fournisseurs ;

- et puis quelque chose de très important, et cela me permettra de conclure, nous travaillons ensemble sur tout ce qui touche au travail et aux risques psychosociaux. Nous avons recruté une assistante sociale à mi-temps en commun et nous avons mis en place un observatoire des risques psychosociaux à la CAN, nous participons aux compléments santé, etc.

Cela est important, et en conclusion je voudrais faire une petite phrase, parce que c'est ma conviction personnelle ! C'est quoi le management ? Je cite Aristote et je vais terminer là-dessus : « le management, c'est le bien-être de soi et des autres et la recherche des moyens d'y parvenir ». Ce sera ma conclusion provisoire, merci.

## **Hélène GUILLET**

Merci Pierre. Je vous propose, avant de conclure et de faire la synthèse de vous laisser la parole. Avez-vous des questions à poser à nos intervenants, des précisions à demander, des témoignages à apporter ?

### **Alain BASTARD, DGS de la ville de Rezé (44)**

J'ai une question qui s'adresse à Monsieur DRESSAYRE, qui paraît jeune, mais qui certainement a dû déjà rouler un peu sa bosse. On parle beaucoup d'obligations de changements, etc., mais en même temps je me souviens avoir participé, hélas parce que ça prouve qu'on a un peu aussi roulé sa bosse, il y a pas mal de temps dans les années 80, à toute une série de rencontres, de réunions, de formations dans la fonction publique territoriale. Je suis presque sûr qu'en recherchant la trame de ces interventions, un peu à la manière de celle que vous avez faite aujourd'hui, on retrouverait à peu près, sinon les mêmes mots, en tout état de cause les mêmes problématiques par rapport au management, par rapport aux moyens. Au moment du lancement de la M14 par exemple, on a entendu un certain nombre de choses sur la question de l'effet de ciseaux. Michel KLOPFER a dit aussi des choses il y a un certain temps. Et donc je suis convaincu que nous vivons à une période de fortes mutations, mais finalement qu'est-ce qui a vraiment changé et qu'est-ce que nous devons véritablement changer pour appréhender cette situation ? Somme toute, on a la sensation que la grille est toujours un peu la même, on est toujours appelé, et cela depuis des décennies, à renouveler le management, à motiver les équipes, etc.

### **Philippe DRESSAYRE**

Votre intervention me fait penser à qu'est-ce qu'on enseignait à l'Institut National des Études territoriales qui ne s'appelait pas comme cela à cette époque, qui était implanté à Fontainebleau, près de l'INSEAD, dans les années 80 ? L'approche dominante était alors celle du contrôle de gestion et de l'emprunt au monde de l'entreprise d'un certain nombre d'outils, de méthodes de management. J'ai évoqué la proximité de l'INSEAD ce n'était pas complètement le hasard. On y enseignait un management par l'organisation, la rationalisation des organisations dans une approche très gestionnaire. Je trouve aujourd'hui que dans le même institut, mais aussi dans les INSET et délégations du CNFPT, la question du management humain est posée de manière beaucoup plus sensible qu'à cette époque-là. La prise de conscience que l'on est sur la nécessité de revenir à l'essentiel, au sens, me semble beaucoup plus forte.

Mais le plus important ne me semble pas là. Il y a une différence fondamentale : aujourd'hui, il n'y a pas grand monde à avoir trouvé les repères et les éléments de mobilisation adaptés aux nouveaux enjeux d'aujourd'hui. Ce qui était enseigné dans les années 80, ce qu'on voyait dans la Gazette des communes, ce qu'on voyait dans tous les colloques, etc. reposait, pour une large part, sur les enseignements de la sociologie des organisations, qui nous apprenait qu'un manager, cela devait de temps en temps conduire des changements, que cela résisterait, et qu'il le faudrait effectivement s'y prendre bien pour réduire cette résistance par des diagnostics partagés, en passant à l'acte et, ensuite, en gérant de nouvelles périodes plus stables durant lesquelles l'on engrangerait les bénéfices du changement réalisé. Désormais, le problème du manager n'est plus celui-là ; la question n'est plus de conduire le changement, mais d'essayer de manager dans le changement. Et ce n'est pas un jeu de mots ; la question n'est plus de savoir comment on introduit du changement dans un univers qui ne bouge pas ; c'est l'inverse, il s'agit d'apporter de la stabilité, une direction et du sens alors que tout bouge tout le temps, alors que les nouveautés à prendre en compte, qu'elles soient institutionnelles, réglementaires, économiques, se bousculent... Le manager est désormais un skipper dans une tempête permanente. Aujourd'hui, des écoles du management prônent le développement

d'organisations plus souples, plus agiles, plus réactives, moins bureaucratiques, mais - que ce soit dans le monde privé ou dans le monde public - il me semble qu'on a perdu nos marques et tous se retrouvent assez démunis car le modèle qui nous a construit est vraiment devenu et qu'il faut inventer ensemble des nouveaux repères.

### **Bruno PAULMIER**

La question est aussi est-ce qu'il faut s'en réjouir ou se lamenter de ce changement ? J'ai eu l'occasion d'en discuter à l'INET avec de jeunes cadres qui débutent leur carrière, et je leur disais « mais vous avez de la chance, vous allez inventer le management public territorial du 21ème siècle ». Notamment parce que celui qu'on a connu nous, est celui des 30 glorieuses, parce que 1982 – 2012 sont aussi les 30 glorieuses de la décentralisation. C'est aussi un mode de développement à crédit. On arrive à des impossibilités techniques de continuer à collecter des recettes : les prélèvements obligatoires, l'endettement de l'Etat, mais aussi des organismes de Sécurité sociale, mais aussi des caisses de retraite, mais aussi ..., on est un peu au bout d'un système où l'on a quand même consommé les richesses des générations futures, financières aussi. Quand je disais management durable, ce n'est pas qu'une image. Il va falloir qu'on travaille ensemble. Moi il me reste une dizaine d'années, mais les jeunes à qui je m'adressais et je leur disais « vous c'est 40 ans de travail ». Donc c'est aussi à travailler sur une sobriété heureuse de l'action publique, pour reprendre des mots que vous connaissez. C'est comment on va arriver à mettre en place, non pas quelque chose de désespérant, parce qu'on aura de moins en moins d'agents de voirie et de personnel dans les crèches. C'est comment on va trouver la pertinence de l'action, l'intensité du service public, là où il y en a essentiellement besoin. Je pense que ça, ce sont quand même des changements en profondeur. Je ne sais pas s'il y a des collègues dans la salle, il y en a manifestement, qui ont mon âge, mais on a quand même jamais eu de problème de moyens ; on n'a jamais eu autant de moyens pour l'action publique qu'aujourd'hui ; on n'a jamais eu autant d'effectifs, de crédits ; on est à un point d'inflexion vraiment probable. Récemment, le géographe Laurent DAVEZIES relevait en étudiant les systèmes de redistribution que quand on fait la somme et l'analyse des PIB régionaux on constate une incohérence avec le PIB national. Par exemple, le Limousin qui vit bien, alors que normalement il ne devrait pas bien vivre, et Paris qui ne vit pas si bien que ça et qui le devrait, alors que la production y est majeure. C'est parce qu'en fait, il y a les systèmes de redistribution territoriaux qui sont massifs. Sur le territoire, on le sait bien, ce sont des systèmes de redistribution sociale, de redistribution par la retraite et par l'emploi public. Or, ces 3 systèmes -là sont exsangues financièrement. On est donc au-devant de révisions des politiques publiques, de ré ingénieries des politiques publiques, de devoir les faire y compris en partenariat, dans le millefeuille territorial avec toutes les strates de collectivités, communes, Intercommunalité, département, région.

### **Hélène GUILLET**

Je voudrais aborder un point que vous avez soulevé tout à l'heure, sur lequel nous sommes passés assez vite, et que nous n'aurons pas le temps de le développer ce matin, bien évidemment, mais que je trouve intéressant. Il s'agit de la distinction entre besoin et de demande et du rôle que les directions générales, ont à jouer, avec la mise au point d'un certain nombre d'outils pour aller, non pas écouter la demande, mais bien repérer le besoin sur le territoire en se disant qu'il s'agit de leviers intéressants.

### **Philippe DRESSAYRE**

Oui, c'est me semble-t-il un domaine capital de développement du management et de l'engagement des équipes de direction générale de services des collectivités. Souvent, pour reprendre l'histoire récente du management public, on a progressé dans tout ce qui est ingénierie, outillage, tableau de bord de gestion des ressources. La gestion interne des collectivités s'est considérablement modernisée. En revanche, là où je trouve personnellement que les cadres supérieurs et les dirigeants de collectivités sont encore assez démunis dans leur rôle de conseil auprès des politiques, c'est sur cela, sur la connaissance stratégique du besoin social, des besoins du territoire. Si on regarde même les plus grandes collectivités, il n'est pas sûr qu'on y trouve des directions générales vraiment outillées là-dessus alors qu'elles sont complètement blindées sur d'autres dimensions : celles de la gestion financière, RH ou autres. Quand on est manager stratégique, directeur de collectivité, on devrait avoir non pas une opinion, mais un vrai savoir-faire, une expertise, sur cette question-là, pour ne pas laisser le politique seul, avec des instruments qui sont ceux de l'élu, qui sont ceux d'une démocratie participative parfois, mais qui ne sont pas du tout des outils objectifs, plus scientifiques, d'une connaissance des besoins. Je pense que, dans le développement de l'intercommunalité, le développement d'une gestion plus partagée sur le territoire pourrait être l'occasion de mobiliser des ressources là-dessus. En fait, je ne voudrais pas prononcer le mot, mais je vais quand même le dire, il me semble que manque encore aujourd'hui une fonction fondamentale dans la gestion par les équipes de direction, à côté de la gestion financière, à côté de la gestion RH, à côté de la gestion des processus de travail, c'est la fonction marketing ; un marketing au sens de connaissance du marché, connaissance de la demande et des besoins ; voilà un vrai champ d'investissement des directions de services, pour l'avenir.

### **Hélène GUILLET**

Très bien, je vous remercie. S'il n'y a pas d'autres questions, je vous propose d'en rester là pour cette table ronde. Je remercie encore vraiment et vivement mes trois invités, d'avoir accepté de participer à cette matinée. Merci à vous trois.

**TABLE RONDE**  
**RENOUVELER LA GOUVERNANCE ENTRE LES EPCI ET LES COMMUNES**  
**MEMBRES POUR DONNER CORPS AUX PROJETS DE TERRITOIRE : NI FRÈRES**  
**ENNEMIS NI SIAMOIS, LES DGS AU CŒUR DU DISPOSITIF**

**Alexandre ROTUREAU**

Je propose qu'on procède à la mise en place de la table ronde de l'après-midi qui va être animée par Dominique GARNIER DGS de la communauté de communes Erdre et Gesvres. Les participants : Arnaud LATOUR, DGS de la communauté de communes les 4B Sud-Charente, Yves MAUGEY, DGS de la communauté de communes du pays de Nozay, et Philippe GRANDJEAN, DGS de la ville de La Montagne.

**Dominique GARNIER, Délégué régional de l'Association des Directeurs généraux des Communautés de France, DGS de la Communauté de communes Erdre-et-Gesvres (44)**

Chers collègues, cet après-midi on vous propose au cours de cette table ronde numéro 2, d'aborder la question du renouvellement de la gouvernance entre communes et intercommunalités, et du rôle particulier du DGS des communes et de l'intercommunalité par rapport au renouvellement de cette gouvernance.

Trouver des réponses locales aux besoins exprimés par une société en mutation, et la mutation de la société a été suffisamment abordée ce matin pour que je ne détaille pas, cette société qui se joue un peu des limites de notre maillage administratif élémentaire, c'est bien un défi que doit aujourd'hui relever le bloc communal, communes et intercommunalités, à travers un Projet de territoire défini en commun.

N'y a-t-il pas en effet urgence à accompagner l'émergence d'une administration locale moderne en binôme ? Fort, notamment d'un certain nombre de constats déjà évoqués en introduction cette matinée par Vincent, mais j'en rappellerai certains, le renforcement au cours de ces 2 dernières décennies du fait intercommunal par le renforcement de ses compétences, qui contribue à faire des intercommunalités à côté des communes, des autorités organisatrices de services publics locaux. La confirmation de ce mouvement dans le cadre de la loi RCT 2010 qui par l'octroi au bloc local de la clause générale de compétence, renforce l'intégration institutionnelle de l'intercommunalité, la réforme fiscale, on l'a évoquée, la tendance à l'obligation de renforcement de mutualisation au sein du bloc local, notamment dans le cadre des schémas de mutualisation de service qui devront être mis en œuvre après les élections de 2014. L'émergence de nouveaux besoins de la population, et c'était au cœur aussi de nos débats depuis ce matin, sous l'effet associé des évolutions sociétales et d'une demande sociale toujours plus présente. Et enfin, à partir de 2014, l'élection au suffrage universel direct des élus communautaires qui va inviter les citoyens, souhaitons-le, au véritable débat communautaire.

Ne doit-on pas donc considérer que le travail collaboratif, commune, communauté, est désormais essentiel au développement d'un territoire, et que le déploiement d'une administration locale, reposant sur un système binaire, est désormais le fondement d'une gestion municipale modernisée ? Les enjeux ne sont-ils pas aujourd'hui de faire en sorte que les acteurs publics locaux aient à leur disposition des dispositifs organisationnels et managériaux performants, concrétisant leurs véritables projets de territoire et permettant

de répondre efficacement aux besoins de la population ? Je renvoie au débat de ce matin entre le besoin et la demande. De dépasser l'organisation du partage de compétences entre communes et intercommunalités, reposant sur les principes d'exclusivité et de spécialité, pour s'assurer plutôt de l'efficacité de ce partage selon des responsabilités politiques différenciées.

Je vous propose donc d'ouvrir ce débat, pour savoir si on peut répondre à ces enjeux et ces questions, autour de témoignages de 3 collègues dont les expériences dessinent les contours de cette nouvelle gouvernance et nous montrent que l'innovation dans ce domaine est aujourd'hui possible.

Tout d'abord Arnaud Latour qui est DGS de la communauté de communes 4B Sud Charente. Il va nous expliquer pourquoi sa communauté s'est engagée, dans le cas d'une fusion, à assurer la gestion d'une compétence dite pourtant de proximité généralement réservée aux Communes : la compétence scolaire.

Ensuite Philippe Grandjean, DGS de la commune de La Montagne. Il interviendra pour nous dire qu'appartenir à une grande métropole, la métropole nantaise, n'interdit pas de faire preuve d'intelligence collective et d'innovation, pour mettre en œuvre de bonnes pratiques de coproduction commune intercommunalité dans le domaine de la gouvernance technique.

Enfin, à l'aube de la mise en œuvre obligatoire du schéma de mutualisation dont j'ai parlé tout à l'heure, entre communes intercommunalité, Yves Maugey, Directeur Général des services de la communauté de communes de la région de Nozay, nous exposera comment et surtout pourquoi, son territoire a anticipé cette démarche.

Au-delà de leur présentation très rapide de leur contexte et de leur expérience, je demanderai à nos 3 intervenants de centrer leurs propos autour des 3 questions suivantes :

Tout d'abord, le pourquoi, les objectifs de la démarche engagée, et plus particulièrement en quoi celle-ci répond-elle aux thèmes que nous avons évoqués cette matinée dans la première table ronde de la qualité du service public, de son efficacité et du bien-être des équipes.

Ensuite, quel bilan dressent-ils de cette expérience menée au regard de la première question, et qu'est-ce qui a bien fonctionné par rapport à ces objectifs et quelles en ont été les limites et ce qu'il faudrait corriger.

Et enfin, puisque l'on parle de renouveler la gouvernance technique, selon eux à travers ces expériences, quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour que DGS d'intercommunalité et DGS des communes trouvent leur place dans un tel dispositif et constituent un réel binôme totalement complémentaire.

Arnaud, je te propose d'ouvrir cette table ronde en nous présentant comment la question du territoire, dont on a aussi parlé ce matin, a amené ton territoire à se poser la question de la pertinence de l'exercice d'une compétence potentiellement communale qu'est la compétence scolaire, et comment une telle démarche a-t-elle pu être innovatrice d'une meilleure performance de service public dans le respect des attentes et aspirations de l'ensemble des dirigeants territoriaux de la communauté ?

## **Arnaud LATOUR, DGS de la Communauté de communes Les 4B-Sud-Charente (16)**

Un petit préambule par rapport à ce que j'ai entendu ce matin, qui m'amène aussi à réfléchir sur la pertinence, ou en tout cas le projet que nous avons mené sur un territoire très rural que je vais rapidement vous présenter. Peut-être que je ne serais pas là aujourd'hui, si ma communauté de communes et celle avec laquelle nous avons fusionné avaient eu une certaine opulence fiscale, ou en tout cas avait suffisamment eu de marge de manœuvre et une certaine capacité financière. Je crois que le travail que l'on a mené depuis 2010 sur ce territoire, je vais vous le détailler, répond à un besoin de population dans un schéma déjà contraint.

Ce matin, on entendait qu'il fallait se projeter sur les futures contraintes, moi je suis un des exemples : on est on est déjà dans la contrainte. Il a donc fallu faire preuve d'innovation que je qualifierais simplement de pragmatisme, d'écoute et de respect des gens qui déjà œuvraient sur cette compétence notamment.

Très rapidement, la Communauté de Communes donc des 3B, 3 chefs-lieux de canton dont les noms commencent par un B. On a fusionné avec un autre canton qui avait aussi un chef-lieu de canton qui commençait par un B. Là, de façon très pragmatique, mes élus m'ont dit : 3 B plus 1, cela fait 4B. La première CDC que je dirige depuis 2008 était composée de 37 communes, 3 cantons et 16 000 habitants. Je passe rapidement. Elle avait déjà travaillé sur un projet de territoire depuis 2005, mis en œuvre un certain nombre d'équipements et de services à la population, enfance, jeunesse, rénovation d'un cinéma entre autres, un projet de rénovation d'un château, on n'a pas beaucoup d'argent, mais on a quand même un château, et la ville centre, Barbezieux, une ville de 5000 habitants qui se situe, pour ceux qui ne connaissent pas, au sud du Poitou-Charentes, à 30 minutes à peu près au sud d'Angoulême.

Ce projet de territoire était en phase d'achèvement, je vous parle d'une époque où on était bien avant le SDCI, et un territoire géographiquement proche d'une communauté de communes de 13 communes, 4000 habitants, dont les élus pensaient que leur taille ne leur permettait plus d'exister ni de mettre en œuvre un certain nombre de sujets. Donc discussions, possibilité de travail en commun, parce que je pense que ce n'est pas tellement le comment, mais plutôt les objectifs, on a mis en place un groupe de travail, mais ça, tout le monde le fait, on s'est évidemment associé les services d'un éminent consultant que tout le monde connaît puisqu'il est dans la salle, Monsieur Vincent Aubelle, et on a surtout travaillé avec les élus sur les besoins des populations. Je vois d'autres collègues en ce moment qui ont beaucoup de difficultés dans le cadre des fusions, peut-être sont-elles imposées. Nous, premièrement la fusion a été voulue, deuxièmement elle répondait à une attente, troisièmement, dans le cadre de ce projet, on n'a surtout pas abordé la fiscalité, on n'a surtout pas abordé les finances, parce que quand deux pauvres se marient, en général cela ne fait pas un riche. Donc ce ne sont pas des sujets qui sont venus en première discussion.

La question a été de dire : on fusionne 2 territoires, quels sont vraiment les besoins des populations, des habitants, qu'est-ce qui est nécessaire, qu'est-ce qui doit rester de la gestion de proximité, et qu'est-ce qui peut être du ressort d'une gestion intercommunale, entre guillemets « supra communautaire ». Cela ne veut pas forcément dire d'une gestion CDC, mais pourquoi pas d'un regroupement de 2-3 communes qui pourraient partager un sujet. Et c'est dans ce sens-là que l'on a travaillé, qu'on a amené nos élus à réfléchir, tout en sachant que, encore une fois, la communauté n'a pas eu du tout d'attitude

hégémonique à l'encontre de ces communes, mais bien un travail partenarial, je vais y revenir.

Comment on a pu mesurer cela ? C'était assez difficile pour nous, petites structures administratives : on était une quinzaine d'agents dans la structure administrative. On a envoyé un questionnaire à l'ensemble des six cents conseillers municipaux. Ce questionnaire comportait à la fois des questions ouvertes et à la fois, oui on fait 10% du département de la Charente, donc ça vous donne un peu la quantité, justement vos réactions témoignent des réactions que l'on a vécues et des freins, c'est-à-dire 650 kilomètres carrés, 48 communes : mais comment aller gérer des écoles avec 15 agents dans une CDC ? C'est de la folie. Pourtant on l'a fait, et depuis un an et demi je suis encore vivant, donc a priori ça va bien.

Ce questionnaire a été intéressant puisqu'on a quand même eu un retour de plus de 60%. Les élus se sont sentis concernés puisqu'on leur posait des questions sur leurs besoins, sur la façon dont ils vivaient leur mandat, etc. Et à chaque fois, la volonté des élus a toujours été de faire des aller-retour ; c'est-à-dire qu'on ne cantonne pas ce groupe de réflexion de 8 élus dans sa bulle avec un coaching une fois par mois ; non non, à chaque fois qu'on a une idée, on essaie de la traduire et on va se confronter directement aux conseils municipaux.

Entre le moment où la fusion a été décidée et la création réelle de la CDC, il s'est passé à peu près entre 15 et 18 mois. Autant vous dire que mes élus qui ont travaillé sur ce dossier-là ont été fortement mis à contribution. Moi aussi, mais eux aussi, puisque très régulièrement ils allaient dans les conseils municipaux pour présenter l'avancement de leurs travaux. Ils y sont allés à 3 ou 4 reprises. C'était assez organisé puisqu'on envoyait par binôme de 2 élus présenter l'état d'avancement des dossiers à chaque conseil municipal sur une période de 15 jours. Il y avait 4 binômes, le même soir 4 conseils municipaux, il y avait une confrontation. Il y avait des synthèses, on remettait en commun, on travaillait, on avançait.

Tout ça pour vous dire que le projet avançait bien, ça allait et finalement à travers ce questionnaire, moi-même j'en étais le premier surpris, à plus de 60% la compétence scolaire pouvait être transférée à l'intercommunalité. Pourquoi ? Je vous l'ai dit le contexte des communes rurales, certaines 300-400 habitants, peu de ressources, et beaucoup de maires se posaient la question de la pérennité de leur école. Non pas du fait de l'inspecteur d'académie qui pouvait supprimer un poste, mais de leur capacité à maintenir les locaux dans des états sanitaires acceptables. La mise en commun ou en tout cas ce partage, indépendamment d'un gain de DGF ou de que sais-je, pour eux était une solution presque inéluctable et inévitable.

Cependant, à travers les réunions, beaucoup de réticences, je vous l'ai dit tout à l'heure, comment gérer un service de proximité, et surtout une très forte réticence des secrétaires de mairie et collègues DGS, même si je n'avais qu'un vrai DGS, de la ville centre de 5000 habitants qui est Barbezieux. Une vraie réticence, même si la ville centre Barbezieux était d'accord politiquement pour transférer ses écoles. Vous imaginez bien que c'était elle qui était la plus impactée, puisqu'elle avait le plus de personnel sur le territoire.

Forte réticence des agents, non pas des agents d'exploitation qui sont dans les écoles, mais plutôt des secrétaires de mairie. Pour vous donner très rapidement aussi le tissu, quand on parle compétence scolaire chez nous, on parle de 25 écoles, à peu près 70 classes, 1600 élèves, 2 cuisines centrales qui produisent à peu près 700 repas par jour,

plus toute la logistique qui va derrière. Quand je parle compétence scolaire, c'est transport, garderies périscolaires, gestion des bâtiments. Tant qu'à faire, on a pris la totalité puisque l'on s'est dit qu'y aller à moitié, cela aurait été beaucoup moins drôle.

Comment a-t-on abordé ce sujet et comment on pouvait à un moment donné lever ces freins ? Il fallait impérativement qu'on réalise un diagnostic. J'avais plusieurs possibilités : prendre un consultant, prendre un chargé de mission, un stagiaire, ce que l'on veut, etc., mais, au fur et à mesure des discussions que j'avais, autant avec les secrétaires de mairie qu'avec le DGS de la ville centre, on me faisait bien comprendre que de toute façon je n'y connaissais rien, j'étais complètement incapable de gérer ce service de proximité, même si légitimement plus de 60% des élus sur le territoire le souhaitaient.

C'est là où je me suis quand même confronté à une espèce de féodalité : ne vient pas dans ma commune, ne vient pas me transférer mon école, et surtout ne viens pas me prendre une partie de la gestion que je fais au quotidien et de mes prérogatives.

Au fur et à mesure de ces discussions que j'avais avec elles et avec eux, je me suis dit finalement elles ont, elles, parce que c'est essentiellement une population féminine, mais il y a quand même quelques hommes, elles et ils ont raison. Ils savent, moi je ne sais pas. Donc c'est vous qui allez réaliser le diagnostic, et on va le réaliser ensemble.

On a constitué un groupe de travail d'une quinzaine de secrétaires de mairie, et je les ai fait « bosser », avec leur consentement évidemment, en binôme voire en trinôme, sur des dossiers thématiques qui pouvaient être : 1 la tarification, 2 les transports scolaires, 3 les garderies, enfin, je vous passe le détail de tout le panel que l'on peut retrouver dans les écoles. Comme on se connaît quand même sur les territoires ruraux, j'ai insisté pour essayer d'avoir les plus retors. C'est quand même beaucoup plus sympa puisque c'étaient-elles qui avaient une force de conviction importante auprès de leur maire. Ce n'est pas faire une injure que de dire qu'une secrétaire de mairie qui est là depuis 35 ans dans une commune, à 5 ans de la retraite, a un certain pouvoir de décision sur l'équipe municipale. Même si, quand il était à l'intercommunalité, le maire votait pour le transfert, quand il revenait chez lui c'était beaucoup plus difficile. On est tous pareils, au bout d'un certain temps, d'un certain âge, je suppose, on a une certaine légitimité dans sa structure.

Tout ça pour dire, pour être un peu plus sérieux, que ce fut difficile. À un moment donné, je me suis demandé si on allait y arriver. Mais en prenant les personnes qui étaient le plus sur la défensive, en travaillant avec elles sur l'élaboration de tableaux, etc., et en leur demandant d'aller collecter les informations, cela a eu 2 vertus. La première c'est que pour certaines elles se connaissaient, mais là du coup, elles ont été dans les 48 communes puisqu'il fallait bien collecter l'information sur toutes ces communes. Et au bout de quelques mois, en comité de pilotage, chaque binôme ou trinôme de secrétaires était piloté par un élu de façon à quand même être sûrs de l'avancée du travail et de la restitution, le négatif s'est vraiment transformé en positif. Au bout d'un moment, ces mêmes personnes ont bien vu la disparité des chiffres, la disparité des situations, la disparité des équipements, un certain nombre de différences que personne n'osait dire. Là elles ont été affichées, aucun régime indemnitaire pour certains agents, d'autres des régimes indemnitaires conséquents enfin adaptés peut-on dire, mais avec un gros écart entre certaines communes, des locaux inadaptés, etc... Tout cela a été mis en valeur, et ce qui était plutôt positif, c'est que ces mêmes personnes, qui étaient très virulentes, se faisaient les ardents défenseurs auprès des élus de ce problème d'équité. J'étais même obligé pour certaines de les freiner, parce que lors de la restitution de leurs travaux dans

des groupes de travail, elles engueulaient certains élus en leur disant que ce n'était pas normal que leur école soit dans cette situation-là. Un effet positif puisque d'un seul coup elle trouvait qu'une réflexion à l'échelle intercommunale pouvait être pertinente.

Dans le même temps, on a fait passer un économiste du bâtiment, je passe les détails, pour avoir des évaluations. On a travaillé avec les élus sur la constitution d'une charte de transfert, c'est à dire comment on allait gérer ce service de proximité. On a fait délibérer cette charte par les conseils municipaux, par les conseils communautaires, c'était un engagement, ça a permis aussi de rassurer. Ce que j'ai oublié de vous dire, c'est que dans le même temps on a fusionné 8 EPCI, on a fusionné 6 SIVOS et 2 CDC. Il y a 6 SIVOS qui ont disparu. Donc là aussi difficulté puisque certains président de SIVOS ou même membres de SIVOS n'étaient pas forcément délégués communautaires.

Qu'est-ce que l'on a mis en place ? On a simplement mis en place des sous-commissions cantonales, 4 cantons, 4 sous-commissions, au sein desquelles siègent des conseillers municipaux. Là aussi dans le respect de ce qu'ils faisaient. Depuis 15 ou 20 ans certains géraient les écoles, pourquoi donner ce mandat de gestion à un délégué communautaire qui n'a éventuellement pas d'école ou que le sujet n'intéresse pas ? Donc ils travaillent dans des sous-commissions cantonales, font remonter les infos à une commission des affaires scolaires. On n'a donc pas dépossédé les élus. Dans le travail que l'on a mené avec les agents, là aussi une partie de leurs inquiétudes sont tombées. J'avais très peu de personnel en service technique, l'entretien des écoles était effectué avant par les agents des communes, et bien il continue par convention de mise à disposition de services d'être effectué par ces mêmes agents. De la même façon, les secrétaires de mairie ou directeur étaient en contact des parents d'élèves d'un certain nombre de problématiques, elles continuent puisqu'on a mis en place des conventions avec toutes les communes qui avaient des écoles. Ce ne sont pas des conventions de gestion, ce sont des conditions de mises à disposition de services cela s'est fait statutairement donc il n'y a pas de soucis. Là aussi, dissolution des SIVOS, côté hyper intéressant malgré tout, à la fois parce qu'on enlève une strate, mais surtout, pour 4 secrétaires de SIVOS, leur temps ne pouvait pas être intégré en complément dans des communes. Elles sont venues travailler à l'intercommunalité dans les bureaux. Comme ces secrétaires de SIVOS ont aussi des temps partagés avec les autres mairies, simplement 4 secrétaires nous permettent de diffuser ou d'infuser auprès d'une dizaine de communes. C'est à dire très simplement qu'aujourd'hui elles sont dans les bureaux. Elles y travaillent entre une demi-journée jusqu'à 2 jours, c'est plutôt intéressant. Elles nous voient, elles voient le fonctionnement et aujourd'hui elles se disent : finalement on fait le même boulot, est-ce que l'on ne peut pas avancer sur un schéma de mutualisation plus conséquent ?

Je n'ai pas énormément de temps, je passe les détails du travail de proximité avec les agents au cœur du dispositif les ATSEM, les agents des garderies, etc. pour les rassurer pour travailler, il faut énormément de temps, énormément de réunions, énormément de discussions. Pour répondre aussi aux questions qui ont été posées : les points forts les points faibles au bout de 18 mois, puisque la communauté de communes des 4B a été créée au 1er janvier 2012, et ça fait à peu près un an et demi que l'on que l'on gère ce service. Je dirais qu'il ne faut pas se tromper : chaque territoire est particulier, chaque territoire a son histoire, est composé de personnes qui ont aussi une histoire, donc ce n'est pas forcément transposable. Pour moi, c'est une solution qui était très pragmatique et très respectueuse du travail qui était déjà en place, du travail des élus qui s'impliquaient

dans la gestion quotidienne. Ils continuent à représenter l'intercommunalité dans les conseils d'école. J'ai quand même créé un responsable des services scolaires et un demi-poste de secrétariat. C'est uniquement ce 1,5 équivalent temps plein, plus mon implication derrière qui permet de faire fonctionner le service.

On s'appuie sur des élus qui sont toujours là, il n'y a pas eu de dérive budgétaire en un an et demi, on a bien transféré.

L'idée que j'avais aussi, mais qui est évidemment partagée par mes élus, c'était comment transférer un service, essayer de mettre à profit le gap théorique de la DGF via le CIF en n'alimentant pas une technostucture. Pour moi, le gain de DGF c'est à peu près de 200 000 euros par an, je n'allais pas derrière recruter 4 agents, un cadre, etc., parce que j'avais déjà la moitié de ma DGF qui était consommée dans une presque technostucture. Donc la solution, elle était pragmatique de ce point de vue là, puisqu'on était dans ce schéma contraint, sachant que la DGF devait être utilisée pour améliorer le fonctionnement des écoles qui en avaient largement besoin.

C'est une solution neutre pour les agents qui ont été transférés, c'est une solution neutre pour les parents d'élèves qui sont toujours au contact des mêmes interlocuteurs que précédemment. Le côté positif, c'est que ça a renforcé le rôle managérial, de coordonnateur, de ce que l'on veut, de l'intercommunalité. En 2011 on était 17, on est passé à 170. Donc nous étions sur une collectivité, comme beaucoup de CDC rurales, sur de l'investissement, de l'aménagement, etc. Ça a renforcé la perception de la CDC comme étant une CDC qui peut faire, avec ses communes, sous un principe de solidarité, et qui peut gérer aussi les services de proximité sans trop de difficulté. Cela est plutôt intéressant. Cela a renforcé la cohésion entre les secrétaires de mairie, nous-mêmes, et également mes chargés de mission, j'y reviendrai rapidement. À tel point qu'on se côtoyait un petit peu à travers le réseau des secrétaires de mairie qui est en place depuis déjà une dizaine d'années, où une ou 2 fois par an on échange ensemble. Là, il y a quand même eu des tensions, il y a quand même des sujets de crispation, cela se passe bien, cela se passe tellement bien que finalement on a décidé tous ensemble d'aller se faire une petite visite de l'Assemblée Nationale pour la fin du mandat. Donc on part tous ensemble. Tout ça pour vous dire quelque part que la crispation a généré aussi, à un moment donné, un petit esprit collectif, toujours dans le respect de l'individu et qui est plutôt positif.

Un an et demi après, le côté positif, c'est que l'on n'a pas voulu porter de jugement sur le service que l'on transférait. Il m'aurait été facile, comme tous ceux qui sont dans la salle aujourd'hui, rapidement de dire « oui, mais là les services vétérinaires disent que ...oui, mais là les pratiques ne sont pas bonnes ...., oui, mais là on commande sans marché public ...., là on n'est pas dans les normes... de faire remonter le juridique, le technique dans un dans un premier temps. Non, on s'y est refusé, on a négocié avec les partenaires, sachant qu'on allait être sur une phase de transition, et en demandant notamment aux administrations de contrôle de nous laisser un peu le temps d'agir.

Mais on n'a volontairement pas mis en place tout de suite de tarification unique. Nous l'avons transférée sans bouleverser les habitudes. Et à travers ces sous-commissions cantonales et cette commission des affaires scolaires, pas plus tard que la semaine dernière, quand on rebalayait la grille tarifaire, parce que très régulièrement, et c'est quand même mon rôle, il faut de temps en temps mettre les élus face à leurs responsabilités en leur disant : bon voilà, 55 tarifs sur les affaires scolaires, on peut être un peu mieux. Mais, ce que je veux dire, c'est que c'est eux-mêmes qui aujourd'hui me

disent : mais attend, il faut qu'en 2 ans nous ayons un tarif unique. Mais là-dessus, il faut que l'on travaille sur un groupement de commande. Je prends des exemples, les 2 chefs-lieux de canton, qui géraient la cuisine centrale avait des difficultés, elles sont à 15 kilomètres l'une de l'autre. Elles sont constituées de 2 équipes qui ne se parlaient pas. Le travail collaboratif est qu'aujourd'hui ils bossent ensemble, il n'y a plus de problème d'approvisionnement, les cuisiniers travaillent eux-mêmes sur des méthodes d'achat, enfin bon, je vous passe les détails. Tout ça se fait, certes avec un petit coup d'aiguillon de ma part, quand on sent que les élus sont prêts à l'entendre, mais ça se fait très naturellement et cela avance même plus vite que je ne le pensais.

Les points faibles, parce qu'il y en a toujours. Les circuits de décision. Ce n'est pas simple sur un milieu rural d'organiser les élus dans des sous-commissions cantonales, puis une commission, et de passer l'information de l'amont vers l'aval et vice versa d'ailleurs, on n'est pas toujours très bon nous non plus dans la communication descendante. Donc, quelques petits couacs, mais on n'y remédie parce que là aussi on a une capacité à discuter. Globalement au bout d'un an et demi, on a juste quelques petits problèmes de communication à régler, donc franchement je m'attendais vraiment à pire. On a eu des difficultés, mais ça je vous passe les détails, sur l'accompagnement de l'administration d'état, préfectures, mais également centre de gestion, trésorerie. C'est presque eux qui nous ont mis le plus des bâtons dans les roues, parce que ce que l'on proposait était un peu innovant, parce qu'ils n'étaient pas confrontés à cela parce qu'ils avaient des visions vraiment technocratiques et complexes. Donc je dirais que le frein vient du carcan dans lequel on travaille. Et peut-être, des difficultés aussi de la part de certains de mes collègues en interne qui ont vu passer, et ça je le subis encore aujourd'hui même si j'y travaille avec eux, qui ont vu évoluer une collectivité qui était sur de l'investissement, et où les chargés de mission avaient une part importante, à une collectivité qui est plus sur le fonctionnement et qui se tourne vers l'extérieur. Donc un peu moins de temps à passer en management interne de ces équipes donc, quelques petites frustrations.

Après, sur les relations, et je vais en terminer là, entre secrétaires et DGS ou DGS/DGS intercommunalités / mairies, moi je pense et je vais corroborer tout ce qui a été dit ce matin, je pense qu'il faut une certaine ouverture d'esprit que nous sommes tous dans des carcans administratifs, l'un dans une mairie, l'autre dans une intercommunalité, mais que nous avons les mêmes problématiques. On peut potentiellement avoir les mêmes envies de faire, je pense qu'il faut que l'on soit au service des populations et simplement s'écouter, se comprendre. Je ne vous le cache pas, j'ai eu d'énormes soucis avec le DGS de la ville Centre qui là m'a fait vivre un enfer. Il était à 2 ans de la retraite. Je ne sais pas si c'est un problème générationnel, je ne sais pas si c'est un problème de possession. Quoi qu'il en soit, là ce fut vraiment difficile et ce fut dommageable puisqu'il y avait une envie du territoire, une envie d'élus, et qu'à un moment donné cette personne-là, je pense, en travaillant ensemble aurait pu m'apporter un certain nombre de choses et on aurait pu corriger ensemble des erreurs ce que l'on n'a pas fait.

Voilà je dirais : convivialité, respect, écoute, prendre le temps et pas forcément mettre le juridique et la contrainte en premier lieu, cela se traite.

## **Dominique GARNIER**

Tu es tout à fait dans les délais, donc merci Arnaud. Et puis je rebondis sur ce que tu as dit, c'est-à-dire l'importance du côté humain et du rationnel dans la mise en place d'un tel projet, de management collectif à la place du technique et du juridique. Élément extrêmement fondamental à mon sens.

On va passer maintenant de cette Communauté de Communes du Sud Charente à une grande métropole, la métropole nantaise. Avec Philippe, je pense que l'on va essayer d'aller un peu plus loin dans l'analyse du rapport Direction Générale de l'intercommunalité et Direction Générale des communes membres d'une grande métropole. Alors c'est vrai que l'on peut penser qu'il existe toujours le risque de perte d'âme, ou de se sentir dépossédé du cœur de son métier, dans une grande agglomération comme la métropole nantaise. Dis-nous aujourd'hui en quoi le travail d'intelligence collective que vous avez mené permet d'envisager une gouvernance technique partagée où chacun a sa place et puisse véritablement jouer un rôle.

## **Philippe GRANDJEAN, DGS de ville de La Montagne (44)**

En tout cas, c'est peut-être vous qui allez nous le dire, après la présentation que je vais vous faire maintenant.

Donc Philippe GRANDJEAN, DGS de La Montagne. La Montagne, qui contrairement à son nom, est à quelques mètres au-dessus du niveau de la mer. Elle fait partie de l'agglomération nantaise. C'est une commune de 6000 habitants dans une Agglo qui en fait pratiquement 600 000. Vous voyez la pondération démographique : on représente 1% de la population totale des 24 communes de l'agglomération. Cela pose déjà quelques indications sur comment la construction intercommunale ou la Communauté Urbaine a pu se créer en début de l'année 2001, quels rapports ont pu se nouer entre les communes et la commune centre et l'intercommunalité à cette occasion. Je suis ravi de venir vous présenter cette expérience, et surtout de la mettre en débat avec vos propres pratiques, vos propres expériences. Pratiques que nous avons engagées il y a à peu près 3 ans avec les communes de l'Agglomération.

Ce matin on parlait de faire des efforts en marketing public. Il se trouve que l'on s'est donné aussi un petit slogan mobilisateur entre nous, avec la formule "la périphérie c'est capital". Pourquoi cette formule ? C'est que, pour ceux qui ne le savent pas, Nantes et l'ensemble de l'agglomération nantaise sont salués depuis le début de l'année 2013, comme Capitale verte européenne pour notamment le travail fait dans les domaines du développement durable. Et en reprenant cette formule de "la périphérie c'est capital", c'est aussi une façon pour les communes de revendiquer une place dans la construction métropolitaine, et c'est un peu le sens de la démarche que nous avons initiée avec les collègues DG des communes.

J'articulerais mon propos autour de 3 points principaux, dont le premier point qui sera une présentation générale de la démarche, mais j'irais très rapidement rassurez-vous. Je m'attacherais sur les 2 points suivants à répondre aux questions posées par notre aimable animateur.

Donc le premier point sur la finalité : en quoi une démarche de ce type peut s'inscrire dans le renouveau de l'action publique locale ? J'essaierai d'apporter quelques éléments sur cette question. Et en 3ème point, j'essaierai de brosser un bilan d'étape en mettant un

peu en lumière quelques éléments de satisfaction, il y en a, mais aussi des points de vigilance et de voir s'il y a des conditions, soit de mise en œuvre ou de réussite, que l'on peut encore poursuivre pour une action durable sur cette thématique.

On parle de démarche réseau, de quoi parle-t-on exactement? C'est une démarche que nous avons initiée à la fin de l'année 2010, avec quelques collègues de l'Agglomération. Elle a conduit, je crois, et je laisserai mes collègues présents dans la salle confirmer ou infirmer mon propos, mais elle a conduit je crois, à un véritable travail de coproduction avec la Métropole. Ce qui est essentiel, c'est que la démarche est initiée au départ par les communes. C'est essentiel parce que souvent, sur les questions de gouvernance territoriale on entend, je vais être un peu provocateur, mais on entend souvent les grosses collectivités parler de gouvernance territoriale aux petites collectivités, souvent pour imposer leur leadership. Et là, le fait que l'initiative soit portée par les communes, reprise et soutenue par l'agglomération, c'est aussi riche de sens. Je pense qu'on peut y voir là aussi une lecture de la fameuse gouvernance à la nantaise que l'on cite régulièrement.

Sur les éléments de contexte, je passerai très rapidement, j'y reviendrai si vous avez des questions. Je pense que c'est plutôt la conjugaison d'un certain nombre d'éléments contextuel qui prend du sens au fil des rencontres, des échanges que l'on a pu avoir ensemble. Pour ma part, il y a un épisode qui a marqué une sorte de prise de conscience d'une forme de désertion, dans laquelle un certain nombre de DG des communes était rentré.

Il faut savoir que Nantes métropole est organisée, historiquement en 10 pôles de proximité, ils sont passés maintenant en 7 pôles de proximité. Sur chaque pôle de proximité il y a une organisation technique et politique, avec d'une part un bureau de la commission locale, composé des maires du secteur, et une commission locale ou élargie aux autres conseillers communautaires. Je me souviens d'une séance du bureau de la commission locale où je participais, une de celles où j'ai participé, et là je me suis retrouvé face à une assemblée : il y avait les services de la métropole, il y avait les 8 maires du pôle sud-ouest auquel la commune appartient. J'ai vu des élus qui connaissaient les dossiers, qui se connaissaient entre eux, qui partageaient un certain nombre d'éléments sur les dossiers métropolitains avec des collègues de la métropole, et je me suis trouvé complètement hors propos. Je me suis dit : mais qu'est-ce que je fais là? Je ne voyais plus mon rôle, et je me suis dit : mais là il y a quelque chose qui ne va plus. C'est-à-dire qu'en tant que DG, j'ai un peu déserté le champ de la construction intercommunale, je ne suis plus dans mes fonctions de DG des communes, dans l'accompagnement de l'équipe, mais aussi des services. Il y a vraiment eu une prise de conscience à cette occasion. J'ai eu l'occasion de partager avec mes collègues, et on s'est demandé aussi comment on pouvait se saisir à nouveau de ces questions intercommunales et comment on pouvait être davantage acteur. Je passe le couplet où « on n'est pas suffisamment impliqué, pas suffisamment informé, par les collègues de la métropole ». Mais nous, en tant que DG des communes, comment on peut être aussi force d'initiative et être acteur sur ce champ-là ?

Alors on a organisé, de façon très pragmatique, des rencontres avec l'ensemble des collègues DG de l'Agglo, on a partagé de façon très méthodique un bilan sur la façon dont on percevait la collaboration avec Nantes métropole. Je pense que sur les deux premières séances les oreilles de nos collègues de Nantes Métropole ont bien sifflé. Et une fois que l'on avait posé des éléments comme cela, on s'est dit : comment on peut avancer concrètement sur ces questions-là ? On a essayé de déterminer un programme de travail, des dossiers qui nous semblaient particulièrement importants, sur lesquels nous mobiliser

et puis, techniquement de mettre en place des collègues référents, des groupes de travail.

Finalement, ce programme de travail, il s'est axé sur 3 objectifs principaux.

Le premier, comme on est sur une démarche de réseau, cela a été de vouloir développer des échanges entre nous, mais aussi avec les collègues de l'Agglo. Des échanges professionnels, de façon à partager ensemble des éléments de compréhension. C'est-à-dire que l'on puisse aussi apporter à nos collègues de l'Agglo des éléments de compréhension sur nos logiques internes aux communes, les spécificités locales dont on parle souvent, mais aussi comprendre quels pouvaient être pour l'Agglo les enjeux de tel ou tel dossier sur le territoire. Donc premier objectif développer des échanges professionnels.

2ème objectif, c'était bien entendu de pouvoir ou d'essayer de mieux appréhender les dossiers métropolitains. Notamment les impacts qu'ils pouvaient avoir sur le territoire de nos communes, pour

3ème et dernier objectif, participer davantage à la coconstruction des politiques publiques sur les territoires de l'Agglomération, au titre d'une légitimité en tant que DG de commune, sur lequel je reviendrai un peu plus tard.

Je passe les réunions sur lesquelles on a avancé sur ces questions-là. Grosso modo, sur l'année 2011, on a été plutôt sur une mise en mouvement, et à ritualiser nos rencontres mensuelles, mais on a aussi vite ressenti le besoin de structurer davantage la démarche ; notamment à l'égard de notre partenaire, qui est Nantes métropole. On lui a proposé de développer, avec les collègues de Nantes métropole, un document-cadre qui s'appelle maintenant "la charte des relations entre les DGS des communes et de la direction générale de Nantes Métropole". Comme Bruno Paulmier, j'ai le document dans ma pochette, je peux vous le montrer si vous le souhaitez. Qu'est-ce que c'est cette charte ?

On a pris un temps déjà entre nous, DG des communes, mais que l'on a après partagé avec nos collègues de l'Agglo, pour poser ensemble un certain nombre de valeurs qui nous semblaient essentielles à porter, dans une démarche de ce type, une démarche réseau. Vous ne serez pas étonné que les quelques valeurs que l'on a pu mettre en avant soient celles de la confiance, du respect de l'autre, la circulation de l'information, de la solidarité et de l'identité. Finalement, on est arrivé à une conception partagée de la coopération intercommunale que l'on a pu aussi présenter à nos collègues de la métropole.

Et puis de façon très méthodique, on a aussi posé, avec la métropole, des modalités d'organisation de la collaboration en identifiant suivant les dossiers, est-ce que là il faut plutôt présenter un point d'information ? Est-ce que là c'est plutôt un groupe de travail spécifique ? Est-ce que là c'est plutôt un collègue référent sur tel ou tel dossier ?

Et on est arrivé, aux termes de plusieurs réunions de travail et de nombreux aller-retour entre la Métropole et le réseau des DGS, à élaborer un programme de travail collaboratif pour l'année 2013. L'objectif étant d'évaluer et d'amender ce programme de travail chaque année. Pour le coup, nous avons, en ce début d'année 2013, partagé, fait valider ce programme de travail collaboratif avec l'ensemble de la Direction Générale de Nantes métropole. On a une réunion il y avait l'ensemble des DGS de la commune, les directeurs de Pôle qui sont les relais de proximité sur la métropole, et l'ensemble de la Direction Générale de Nantes Métropole.

Pour répondre à la question sur cette démarche réseau, ce travail sur les modalités de coopération, en quoi il peut s'inscrire sur le renouvellement de l'action publique locale et, finalement en quoi il participe de la recomposition de l'intervention publique locale au regard des critères de qualité de service public, d'efficience, et bien-être des équipes ?

Je crois que, au travers de cette démarche, a émergé un questionnement central, qui apporte à mon avis quelques éléments de réponse sur cette question-là. C'est qu'il s'est dessiné une interrogation sur le fait de se dire, nous DG de la Métropole ou DG des Communes, comment on peut, ensemble, travailler à la mise en synergie et à la mise en œuvre d'un projet politique de territoire ? Un projet métropolitain, voulu par nos élus, tout en respectant nos exécutifs respectifs, leur projet politique, tout en respectant nos organisations internes, nos fonctionnements internes.

Finalement la question c'est, comment concilier dans la construction intercommunale les deux échelles territoriales qui sont celle de la commune et celle de la métropole ?

On voit qu'il se dessine aussi les contours, c'est la question de la journée, les contours sur une évolution de nos fonctions de DG. On a été très longtemps appelés sur des fonctions opérationnelles, des fonctions stratégiques, management opérationnel, management stratégique, et on voit bien que le renouvellement des formes de coopération nous amène aussi sur une nouvelle forme de management qui est plutôt celle du territoire. Le management du territoire, et les enjeux que l'on a pu partager ensemble aujourd'hui, nous amènent aussi à imaginer de nouvelles pratiques en termes de coopération et de management. Nouvelles pratiques tournées vers les territoires bien entendu, vers le développement durable, on l'a évoqué aussi ce matin, et bien sûr vers la recherche permanente de l'efficience entre nos différents services, avec une finalité première qui est le bénéfice de nos concitoyens.

Alors pourquoi ? Et bien parce que, on l'a déjà dit et je le répèterai aussi maintenant, qu'il n'y a pas de territoire pertinent et que le territoire n'est pas simplement un échelon administratif, ou l'expression d'une compétence particulière, qu'elle soit spécifique ou générale, mais on voit bien que le territoire, et je crois que c'est ce qui ressort aussi de nos échanges, se compose et se recompose aussi au gré des périmètres des politiques publiques, ou au gré des acteurs qui interagissent entre eux. S'il n'y a pas de territoire pertinent, on est bien entendu et on l'a dit, confronté à une multiplicité d'acteurs. Et je crois que l'action publique locale doit tenir compte de la multiplicité de ses acteurs. On voit bien que la qualité de l'action publique locale est de plus en plus déterminée par notre capacité d'action collective. Ce n'est pas simplement la capacité d'action de la métropole, ou la capacité d'action de telle ou telle commune, qui va faire la qualité du service public, mais c'est bien la conjugaison, et en tout cas la coordination de ces politiques publiques vers tel ou tel champ, qui renforce l'efficience et la qualité du service public. Je prendrai comme exemple le développement économique. On sait, bien entendu, que le choix d'implantation de nouvelles entreprises va être déterminé par le rayonnement de tel ou tel secteur, que ce soit le rayonnement international ou national, ou la capacité de telle métropole à développer des espaces de recherche ou d'enseignement supérieur ou d'infrastructures. Mais on sait aussi que le choix d'implantation de certaines entreprises va dépendre aussi de ce que les communes peuvent en offrir en termes de services, de services à la population, que ce soit sur le domaine de l'enfance ou de l'environnement ou des équipements publics.

Donc oui, la qualité du service public, l'efficience et puis le bien-être des équipes

passent par la proximité.

Ce n'est pas simplement la proximité géographique, mais bien aussi la proximité opérationnelle et la proximité organisationnelle. Les exemples que l'on a pu avoir ce matin montrent bien que de plus en plus, les métropoles interviennent aussi sur le champ du quotidien, sur le champ des services publics à la population. Il y a bien une utilité à ce qu'il y ait renforcement des modalités de coopération entre les communes et la métropole, pour donner du sens à l'action de nos équipes et de nos services. Il y en a besoin et cette volonté de mettre du sens participe aussi de la démarche que l'on a engagée avec les collègues DG sur l'agglomération. On voit bien la nécessité de préciser l'articulation entre les différentes politiques publiques, qu'elles soient métropolitaines et communales, et qu'elles conditionnent aussi la performance des équipes, qu'elles soient aussi métropolitaines et communales.

Quel bilan d'étape on peut faire aujourd'hui au bout de 3 ans d'expériences et d'initiatives ? Des éléments de satisfaction, je le disais tout à l'heure, il y en a. Quelques chiffres. Hier encore nous étions en réunion de notre réseau des DGS, c'était la 22ème réunion. Ce sont des réunions mensuelles, c'est un chiffre qui commence aussi à compter. C'est une démarche qui repose sur un noyau dur d'une douzaine de collègues qui sont très régulièrement présents, et un certain nombre est présent aussi aujourd'hui dans la salle. Lorsqu'on a présenté le programme de travail collaboratif avec Nantes métropole, on s'est rendu compte à cette occasion que sur les quelques dernières années on avait créé plus de 30 espaces de collaboration entre Nantes Métropole et les communes ; que ce soient des groupes techniques de mutualisation sur tel ou tel outil informatique, jusqu'à des groupes de travail sur des gros dossiers, comme les contrats de codéveloppement, comme la charte d'aménagement de l'espace public. Donc 30 espaces de collaboration qui rassemblent des DG, des techniciens de l'agglomération comme des communes.

Un des éléments de satisfaction, c'est bien entendu des échanges beaucoup plus nombreux entre collègues, beaucoup plus spontanés, avec des solidarités un peu nouvelles, en tout cas renforcées entre les collègues des communes, mais aussi de Nantes métropole. On a une instance un peu stratégique sur cette gouvernance technique, c'est la conférence des DGS. Elle réunit une fois par mois l'ensemble des DG des communes avec la direction de Nantes métropole, et je crois pouvoir dire, qu'au bout de 3 années de travail sur ces questions-là, on a commencé à faire bouger aussi cette instance qui était essentiellement une instance d'information un peu descendante au départ, qui commence à être une instance de coordination. On a encore un petit peu de marge pour la faire évoluer, j'en dirais quelques mots, mais il y a des lignes qui ont bougé. À titre d'exemple, on a beaucoup plus d'échanges pour l'élaboration d'un ordre du jour un peu partagé au moment de la conférence. Une réelle coconstruction, je pense que l'on peut l'évoquer sur un certain nombre de dossiers, sur lesquels je pourrai revenir, et au final une gouvernance technique renforcée entre l'agglomération et puis les communes puisque la charte du réseau des relations entre les DGS et la Métropole a vocation et vient s'adosser à un autre document-cadre qu'a l'agglomération. C'est la charte de fonctionnement, mais qui là, renvoie plutôt à l'organisation politique de la métropole. On a un document qui s'inscrit dans une forme de pérennité, qui vient consolider l'organisation de la métropole et qui reconnaît pour le coup une place aussi à la gouvernance technique.

Pour nous, DG, je crois que le premier acquis, mais qui est fondamental à mes yeux, c'est que nous avons appris à nous connaître. On se voyait auparavant, une fois par mois à l'occasion de la conférence des DGS, quelques échanges, mais très peu. Là, à

l'occasion de ces nombreuses réunions, on a appris à travailler ensemble, à se respecter, à se faire confiance, comme l'évoquait un de nos collègues, et comme je l'évoquais au départ, à partager des éléments de compréhension sur nos logiques internes entre les communes et la métropole.

On s'est aussi autorisé, je crois que c'est également important, une des conditions peut être de mise en œuvre dans le binôme DG commune-intercommunalité, on s'est aussi autorisé à investir le champ de la construction intercommunale. Au départ, on se dit ce n'est pas nous, il y a une organisation qui fonctionne bien, surtout à Nantes Métropole, une administration communautaire efficace, des élus qui se retrouvent très régulièrement dans des instances, et on se dit qu'est-ce que je vais pouvoir apporter en tant que DG dans cette construction-là, surtout quand on est DG d'une petite commune. Les échanges qu'on a pu avoir au centre de ce réseau des DG des communes nous ont amenés aussi sur ce champ-là, à s'autoriser, à considérer que l'on avait aussi une légitimité en tant que DG de commune de participer finalement au projet politique de nos élus.

Les points de vigilance, bien sûr, il y en a un certain nombre. Soit être prudent ou être un peu pessimiste, je crois que la démarche reste encore fragile. Fragile, parce que l'on est aussi à l'aube d'éventuels changements et de mobilité chez les cadres des communes et de l'intercommunalité, avec les perspectives de l'année prochaine. C'est aussi pour cela que l'on a une priorité pour se réunir tous les mois et tenir la distance ; de ritualiser nos rencontres parce qu'on sent que cela repose encore sur quelques individualités, même si on a un travail collectif qui est fait. Je crois que l'on me comprendra aussi dans cette instance-là, qu'elle soit syndicale ou celle de l'Association des directeurs de communauté de France, que les DG ne sont pas toujours faciles à mobiliser, notamment lorsqu'il faut ensuite produire, et c'était aussi une des volontés dans le réseau : ne pas simplement participer à des réunions, mais pouvoir aussi alimenter par notre réflexion les collègues de la Métropole. Alimenter par la réflexion, cela veut dire aussi produire, écrire, et cela n'est pas toujours facile.

Je crois que l'un des principaux points de vigilance, il est dans la consolidation de ces démarches-là dans nos organisations internes. On parle beaucoup de nous aujourd'hui, des DG, mais c'est vrai que porter et faire en sorte que nos équipes, que ce soit au sein de la métropole ou des communes, s'approprient ces nouvelles démarches de coopération, je pense qu'il y a encore un gros travail à faire. On est pour l'instant, encore sur une relation au niveau des directions générales. Je crois qu'il y a encore matière à travailler pour consolider ces démarches-là en interne.

Puis on s'est attachés, de façon un peu informelle, mais c'est important de le souligner, et d'avoir ce point de vigilance en tête, à partager aussi cette démarche-là avec nos élus, avec les équipes politiques, au moins pour rassurer ceux qui pourraient avoir ou craindre la prise de pouvoir la technostructure. C'est vrai qu'un tel rapprochement entre les communes et l'Intercommunalité peuvent aussi faire peur à nos chers élus.

Sur les conditions de réussite, j'ai pu brosser quelques éléments de satisfaction, et finalement dans les conditions de réussite, je crois que la présence de mes collègues aussi dans cette instance cet après-midi en témoigne, c'est que l'on est sur un travail, un portage qui doit être collectif. Même s'il y a certaines individualités qui peuvent s'exprimer à l'occasion, effectivement il faut pouvoir animer ce réseau-là et on est quelques DG à mouiller notre chemise pour cela, mais il est nécessaire que ce soit un travail qui soit porté par l'ensemble des collègues. Je pense que c'est aussi cela qui nous permet d'avancer

aujourd'hui sur ce réseau.

Et je finirai par, non pas des conditions de mise en œuvre, mais peut-être des questions qui peuvent se transformer ou qui peuvent dessiner des pistes de travail à explorer, en tout cas à mettre en débat.

On parle du binôme DG/commune, DG/intercommunal, est-ce qu'il y a peut-être matière à une reconnaissance plus explicite aussi dans les organisations intercommunales du rôle du DG ? On le voit, je l'ai dit tout à l'heure, dans la conférence des DGS, on a réussi à faire un peu bouger les lignes, nous ne sommes pas encore dans une instance de pilotage et de décision. Est-ce que demain une conférence des DGS de ce type, peu peut-être se transformer en comité intercommunal de direction où DG des communes et DG d'intercommunalité partageraient des dossiers ? Voilà une piste que je mets en débat avec l'assemblée.

Et le 2ème point, il me semble aussi fondamental et on l'a évoqué avec cette contrainte des ressources, pour aller plus avant sur la gouvernance technique, il y aura aussi nécessité un moment je crois, de partager des moyens. Aujourd'hui on est sur une démarche qui repose sur la logistique de Nantes Métropole. On parlait d'impliquer les équipes et donner du sens aux équipes, la question des moyens d'intervention sera aussi un moment à évoquer, de rentrer dans un champ peut être plus opérationnel, de pouvoir aussi partager, à ce niveau de la démarche, des objectifs opérationnels et la mise en commun de moyens. Est-ce que l'on peut imaginer demain des équipes projet mixtes entre les communes et l'Intercommunalité ?

On voit que l'on a des champs d'intervention un peu partagés entre la Métropole et les communes. Est-ce que demain, on peut envisager sur tel ou tel dossier une équipe projet constituée à la fois de cadres de la Métropole et de cadres des communes, qui serait tantôt pilotée par un cadre de la Métropole et tantôt pilotée par un cadre de la Commune ? Voilà une piste que l'on peut explorer aussi, en tout cas mettre en débat pour voir si elle est de nature à renforcer le binôme DG/ commune, DG/ intercommunalité.

Je vais m'arrêter là et j'espère être dans le tempo, j'espère avoir aussi montré que l'on est sur une démarche plutôt empirique qui se construit aussi de façon permanente.

### **Dominique GARNIER**

Merci Philippe pour cette intervention qui va amener un certain nombre de questions tout à l'heure. Moi j'ai relevé surtout que ce tu as dit, c'est que la capacité d'action collective, ou cet enjeu de capacité d'action, il repose sur 2 choses. Il repose d'abord sur la volonté ou la capacité de l'intercommunalité à ouvrir véritablement à la coproduction, pas seulement dans les mots, mais aussi dans les faits. Deuxièmement, cela interroge aussi les DGS des communes, leur envie à travailler vers cette ouverture, vers ces travaux intercommunaux. Dans l'expérience de la Communauté de communes de la région de Nozay, est-ce que justement ces enjeux-là ont été au cœur de réflexion ? Alors que la loi RCT n'était pas encore votée, ta communauté, Yves, a décidé de s'engager dans une démarche de mutualisation, dans une optique de répondre aux besoins du territoire. Donc, dis-nous comment ce changement de cadre, que j'évoquais en préambule de cette table ronde, a pu se réaliser, et quel bilan tu peux en tirer au regard du fonctionnement d'une gouvernance partagée entre commune et intercommunalité. En quoi cela permet de donner sens aujourd'hui à l'action publique sur ton territoire ?

### **Yves Maugey, DGS de la Communauté de communes de Nozay (44)**

Tout en répondant aux questions que tu nous as posées bien entendu. Et tout ça en 20 minutes, c'est parfait.

Je suis dans l'obligation de vous parler de la communauté de communes de la région de Nozay brièvement, parce qu'en matière de mutualisation, plus que dans tout autre domaine, la réalité du territoire dont on parle impacte réellement sur la démarche. La communauté de communes, contrairement à Nantes Métropole, est peu connue. C'est un EPCI de 7 communes pour 15 000 habitants. C'est une forme de ruralité différente de celle de notre collègue du Sud Charentes, mais, qui a le même trait d'être situé dans l'espace rural inter métropole entre Nantes et Rennes. Donc Philippe, effectivement, le fait métropolitain impacte sur ta commune, je te rassure, il impacte aussi sur ceux qui sont en périphérie, et assez violemment. Notre territoire est un territoire sous influence forte, non seulement de la métropole nantaise, mais quelque peu de la métropole rennaise qui n'est pas si éloignée. D'autant que ces 2 métropoles sont reliées par une 4 voies qui a servi de facteur de propagation des populations et de manière assez violente, puisque le territoire entre 1999 et 2009 a augmenté de 25% sa population ; depuis on reste sur un rythme assez soutenu de plus 2% de population par an, avec une statistique qui m'a été livrée de manière assez récente, on parlait d'observatoire et d'enjeux sociétaux ce matin, en 2020 25 % de la population aura moins de 20 ans. Donc sur les enjeux de société, de génération Y, effectivement, cela nous parle quelque peu.

En matière de mutualisation, là aussi cela a été souvent repris tout au long de la journée, chaque territoire a une histoire. Effectivement la région de Nozay à une histoire intercommunale que je qualifie souvent d'ancrée : avant la communauté de communes, préexistait SIVOM créée en 1965. Il n'était pas ce que je qualifie souvent « d'intercommunalité tuyau béton », mais qui s'inscrivait déjà dans des démarches de projets, notamment en matière sportive. La caractéristique de cette communauté de communes est de se vouloir participative, avec des instances intercommunales qui sont ouvertes, en termes de commissions, à tous les élus municipaux. Également, et j'y reviendrai assez fortement, une gouvernance technique qui se veut impliquant les communes. Autre trait qui peut sembler, cela a été dit ce matin, nous avons dans la salle l'élite de l'administration régionale publique dans notre hôte de Saint-Jean de Mont, ce qui ce qui n'est pas complètement faux d'ailleurs d'une certaine manière.

L'intercommunalité de Nozay se caractérise aussi par une intercommunalité de projet. Alors je vois les sourires se dessiner, parce que cela peut sembler aujourd'hui assez banal, mais cette intercommunalité est dotée d'un projet de territoire. Je connais souvent des projets communautaires, je connais des projets municipaux, j'ai eu l'occasion de travailler dans les 2 sphères, des projets de territoire qui prennent l'ensemble des problématiques à la fois communales et intercommunales c'est déjà moins banal. Et 2ème trait, c'est que, non sans difficulté, nous avons réussi à faire ce travail de projection avec les élus jusqu'à 2018, donc au-delà du mandat municipal pour lequel certains sont programmés et dont la vie s'achèvera à ce moment-là, vie politique bien entendu.

Donc voilà, deux 2 caractéristiques qui ne me semblent pas forcément si banales que cela sur un espace rural. C'est l'ensemble de ces réalités-là, effectivement, et tu le soulignais Dominique, qui avant la loi RCT, même s'il faut l'avouer on était déjà dans la philosophie de cette loi, dans les effets d'annonce, a permis de transformer une idée d'un DGS un peu iconoclaste sur des questions de mutualisation en démarche collective

appropriée par les élus. En sortant là en revanche d'un schéma classique pour l'époque, lorsqu'on allait dans ce type de journée sur la mutualisation ou sur les formations, on était systématiquement sur les schémas mutualisation ville Agglo ; ce qui était fort intéressant, fort à propos, mais cela interrogeait fortement quand on revient sur son territoire rural, sur ce que l'on va bien pouvoir en faire.

Autre élément également intéressant, c'est que cette démarche-là a eu pour vocation de créer un cadre de référence, avant de s'inscrire dans l'opérationnalité stricte de la mutualisation. Bien entendu, je ne vais pas faire du comment, de la méthodologie, surtout que j'interviens dans d'autres instances sur ce sujet et que certains d'entre vous ont déjà subi mon discours ; donc, rassurez-vous je ne vais pas redire la même chose, même si les propos introductifs y répondent, mais plutôt centrer mon propos comme tu le souhaitais, sur en quoi la démarche de mutualisation contribue à l'efficacité, à l'efficience ou en tout état de choses à la conduite de l'action publique. Ce matin Hélène tu nous invitais à parler du bien-être des équipes. Je pense que la mutualisation s'inscrit aussi pour une part dans cette question de bien-être des équipes, même si certains exemples de mutualisation pourraient plutôt nous démontrer que la mutualisation cela fait mal, mais pas toujours. Et revenir en dernière partie sur le pilotage et la gouvernance de cette instance.

En quoi la démarche de mutualisation que nous avons conduite correspond à une action efficace de l'action publique ? J'y reviens, je ne m'y attarderai pas, cette démarche a été conduite quand même dans une méthodologie, un pilotage en mode projet. Une fois de plus, il faut le relativiser par rapport au fait que l'on est sur un territoire rural, qui est aussi en apprentissage de ces questions-là. C'est donc une démarche qui est une démarche prospective, qui pose dans le temps un calendrier d'actions, de réalisations concrètes de phases opérationnelles des différentes mutualisations et des différents domaines qui sont abordés. Ce qui est intéressant dans cet aspect-là, c'est que c'est aussi un bon de commande permanent donné par les élus à l'instance technique, pour pouvoir activer au fil du temps chacun des domaines de mutualisation, dont je suis le garant de la mise en œuvre. L'avantage c'est que je n'ai pas à revenir devant les élus pour avoir leur assentiment sur la mise en œuvre des phases études de chaque domaine de mutualisation.

C'est également une démarche partagée. Partagée entre l'EPCI et ses communes, bien entendu, c'est à tout le moins ce que l'on pouvait attendre d'une démarche de mutualisation, c'est aussi une démarche partagée et transversale entre les élus et les techniciens qui se sont inscrits dans la dimension formation-action, notamment dans la conception de la charte de référence.

C'est aussi une démarche qui est avec une ambition financière, qui n'est pas celle de la recherche d'économie, mais dans un cadre financier qui est posé, qui s'inscrit dans le Pacte financier, là aussi on l'a évoqué, un pacte financier entre les communes et l'intercommunalité, et qui permet là aussi de rationaliser la dimension financière en plus de la dimension organisationnelle telle qu'on le souhaite.

Enfin, on l'a vu aussi ce matin, cette question de l'évaluation. Moi je n'ai pas le sentiment que l'évaluation fasse encore partie toujours, tout le temps, des préoccupations de la conduite de l'action publique. Le principe n'est pas d'avoir des mutualisations pour de la mutualisation. On souhaite mesurer exactement l'impact des résultats par rapport aux attendus, avec la capacité de se réorienter, voir de rétro pédaler, si des mutualisations n'atteignaient pas les objectifs auxquels elles sont assignées.

2ème point, je crois que cette démarche de mutualisation sur un territoire rural touche fondamentalement à la location de la ressource humaine au projet et service du territoire. Alors bien entendu, cela pose le préalable d'avoir un projet de territoire, ce qui n'est pas forcément toujours le cas.

L'idée sous-tendue, souvent et qui est un peu le lieu commun des démarches de mutualisation, c'est celle des économies d'échelle par la réduction des effectifs. Je crois que sur un territoire dans lequel on compte 160 agents, dont un petit tiers sont au sein de l'EPCI, la recherche elle n'est pas celle d'économie d'échelle par réduction des effectifs, elle est plutôt celle d'une répartition optimisée. Parce qu'en réalité, nous avons vécu sur une vingtaine, ou une trentaine d'années de construction du fait local, et 20 ans de fait intercommunal. Cette réalité-là, il ne faut pas se le cacher, c'est la superposition d'institutions. Cette superposition d'institutions elle a mécaniquement créé des doublons, y compris, je crois qu'il faut que l'on puisse l'assumer, des doublons directionnels. La problématique de ces doublons-là, et en particulier sur un espace rural, c'est que l'on a des fonctions qui sont multipliées par rapport à d'autres fonctions qui sont complètement absentes. Donc pour moi, la question centrale de la mutualisation, c'est de pouvoir réallouer cette ressource humaine, et j'assume donc ce que j'ai sur ma présentation, qui est de dire : la mutualisation c'est aussi l'occasion de développer des services aux usagers sans coût supplémentaire, notamment en termes de fiscalité.

J'ai bien compris ce matin que l'orientation future c'était de fermer le marché intercommunal aux services, néanmoins il faut tenir compte de la dimension projet qui ambitionne du développement de service. On se réconcilie un petit peu sur les finalités, par rapport à ce que je vous disais tout à l'heure sur l'analyse sociologique de nos populations et notamment sur la jeunesse ; la mutualisation a permis d'ores et déjà la réalisation et l'actualisation de l'analyse des besoins sociaux du territoire, et donc une partie de la mutualisation est tournée vers ce développement.

La réalité aussi du monde rural, en particulier celui que je vis, l'organisation de nos collectivités ce sont 2 communes de 4 000 habitants, 2 communes de 2 000 habitants et les 3 autres aux alentours de 1 000 habitants.

Il y a dans ces organisations, ce que je qualifierais d'un sous-développement. Sous-développement de service, avec un dévoiement de ce qui est souvent loué dans le monde territorial des petites collectivités, la notion de polyvalence. La notion de polyvalence c'est des agents qui disposent de compétences multiples. En réalité, je crois que le dévoiement est le suivant : c'est qu'au contraire, on a effectivement des agents qui viennent pallier, par leurs activités, l'absence de compétence. Et notamment, j'ai la conviction que les DGS des petites communes sont les premières victimes de ce phénomène. Or la mutualisation, à mon sens, doit permettre de valoriser les expertises et de valoriser, non pas cette polyvalence, mais ce que je qualifierai de retrouver de la polycompétence. On m'accusera peut-être de jouer sur les mots, c'est vrai, mais je crois qu'il y a quelque chose qui permet, au travers de retrouver de l'expertise et de la réelle polyvalence ou polycompétence, ces 2 piliers à mon avis doivent être les garants d'une meilleure qualité de service. Là aussi, je crois qu'il faut pouvoir l'assumer, même si ce n'est pas une finalité en soi, d'une meilleure productivité de la part de nos services.

La meilleure valorisation des potentiels humains, en particulier des métiers et des expertises, doit nous permettre d'avoir et d'asseoir une meilleure reconnaissance des agents. Donc la démarche actuelle de mutualisation n'est pas synonyme de moindre

qualité RH, bien au contraire, puisque là aussi, nous le savons bien, on pourrait y consacrer une journée de nos travaux à cette problématique de la reconnaissance au travers des métiers et dans le métier.

Ce qui m'amène à vous parler de la mutualisation et du bien-être des équipes. À mon avis, la mutualisation, loin d'être une démarche qui fait mal, doit plutôt être une démarche qui fait du bien. La première étant la question de l'obligation du schéma de mutualisation. Alors obligation, on peut se demander si effectivement dès lors cela peut faire du bien, mais je pense qu'effectivement, c'est la chance de donner de la lisibilité organisationnelle.

Établir un schéma, l'assumer, c'est donner une perspective future, asseoir dans le temps la situation de chaque agent par service. Donc le bien-être, il va venir de la sortie de cette zone d'incertitude que nous connaissons actuellement, où tout le monde s'interroge un petit peu dans ces démarches de mutualisation : qu'est-ce que je vais devenir ? Donc c'est la chance de pouvoir sortir de cette zone, par une démarche dynamique qui permet, en outre, aux équipes d'encadrement de prendre en compte le besoin d'accompagner le changement.

Ensuite, le principe de la démarche permet à chaque territoire d'adopter sa propre méthodologie. Le choix de la communauté de communes de la région de Nozay a été de placer le facteur humain au cœur de sa charte de référence, par une recherche d'organisation efficiente, qui ne se faisait pas au mépris de la dimension humaine. Quelques axes classiques : une communication spécifique est mise en place pour tous les agents, chaque domaine de mutualisation prévoit le temps de concertation pour favoriser les temps d'appropriation, on souhaite, autant que faire se peut, que les agents se place dans une situation de candidatures internes vis-à-vis des opportunités de mutualisation, et comme on n'est pas complètement naïfs, on sait par ailleurs que certains champs de mutualisation vont venir s'imposer aux agents ; dans ces cas-là, on a mis en place les mesures d'accompagnement spécifiques pour ce changement.

En quoi la démarche de mutualisation peut contribuer au bien-être des équipes ? C'est que sur des territoires comme les nôtres, et j'ai croisé un certain nombre de collègues, je pense que le premier domaine de mutualisation devrait être la gestion des ressources humaines. On a des organisations, et certains collègues dans la salle bénéficient de services extrêmement structurés, c'est loin d'être le cas. Combien de territoire ont des réelles compétences en matière de recrutement, de formation, de gestion prévisionnelle des emplois, d'accompagnement des agents des risques psychosociaux ? On l'a évoqué ce matin, mais aussi l'accompagnement des cadres qui sont en posture de management, c'est extrêmement rare, en tout cas sur nos niveaux d'organisation.

La démarche de mutualisation, en ce sens, est donc incontestablement un temps propice à l'amélioration des conditions de fonctionnement des équipes, et représente à mon sens la norme d'organisation des administrations locales ou des territoires aujourd'hui. On parle souvent de demain, mais à mon sens, cette norme c'est celle d'aujourd'hui.

Un mot sur cette notion de territoire, qui pour moi devient la notion centrale, alors que nous sommes tous plus ou moins arche boutés sur nos positions institutionnelles. Commune, EPCI, je vais faire cours, mais on évoquait avec une collègue de Conseil Général ce matin cette question aussi : le territoire, il n'appartient pas qu'aux communes et aux intercommunalités. Il est aussi partagé avec les Conseils Généraux, et d'ailleurs je pense que lorsque l'on fait le bilan d'une mise en place de mutualisation, l'idée de sortir du

strict face à face commune – EPCI, par l'introduction aussi d'autres partenaires intervenants sur cette notion de territoire, est l'occasion aussi de décrier la première approche.

Je vais terminer mon propos sur l'évolution de la relation entre DGS. Cette évolution, pour moi, et pour faire écho à ce que disait Philippe tout à l'heure, c'est la création d'équipes de direction territoriale, dans une fonction la plus intégrée possible. C'est sur cette modalité-là que l'on tente de fonctionner au sein de la communauté de communes de la région de Nozay, avec une configuration assez proche de ce que tu vis, puisque j'organise mensuellement une réunion avec les cadres intercommunaux et les DGS des communes. Ce groupe est impliqué dans l'élaboration du projet de territoire, la conduite des projets d'investissements et la mise en œuvre d'actions, la mise en œuvre opérationnelle des mutualisations. Mon souhait, pour faire écho à ce que tu disais Philippe et répondre à ta question, c'est aussi de parvenir à un pilotage opérationnel des actions et des activités, y compris intercommunales, par les collègues des mairies.

On se situe dans un cadre de travail permanent, non hiérarchique. Le pilotage projets d'action devrait être indifféremment assuré par tel ou tel cadre. L'une des difficultés identifiée aujourd'hui, puisque c'est le but de l'exercice : c'est le temps disponible pour les collègues des mairies, cela nous renvoie à cette fameuse poli compétence et ses limites, la volonté de s'impliquer également qui questionne.

On a parlé de binôme, moi je l'ai substitué plutôt sur un travail d'équipe, avec une difficulté identifiée : lorsque l'on arrive en tant que DGS d'Intercommunalité avec son équipe d'encadrement, c'est que derrière on a un cadre de commune, qui lui est seul et qui a des difficultés à s'intégrer dans un collectif, c'est déjà pas évident, mais en plus dans un collectif structuré d'une équipe de direction qui a un fonctionnement autonome par ailleurs. L'un des axes que l'on a identifiés avec les collègues, récemment puisque c'était il y a moins de 10 jours, pour gagner en cohérence, en connaissance et en confiance entre nous, c'était de monter de la formation intra. L'un des premiers axes sur lesquels les collègues souhaitaient se former, c'était justement le pilotage en mode projet, puisqu'elles le vivent sans toutefois en maîtriser complètement les arcanes, et pour elles la possibilité de piloter des actions et des activités au niveau intercommunal passe par cette maîtrise.

### **Dominique GARNIER**

Merci Yves. Moi je note que cette « revendication » entre guillemets, ou cette proposition de mise en œuvre de comité de direction territoriale, elle nous rejoint, syndicat et association des directeurs généraux des communautés, puisque cela fait partie des propositions que l'on a faites dans le cas de l'acte 3 de la décentralisation. C'est vrai que maintenant l'enjeu de demain est d'arriver à les construire, sur des bases en tenant compte des difficultés qui ont été évoquées par les uns et les autres, des risques qui sont derrière cela, mais je pense que ce sera un des enjeux majeur du prochain mandat.

Voilà je voulais conclure cette table ronde par cela. J'espère que cela suscite un certain nombre d'interrogations, d'analyses, de réflexions de votre part et je vous laisse la parole.

Personne ne veut prendre la parole? Moi j'avais une petite question technique à poser à Arnaud. Le fait d'avoir la compétence scolaire aujourd'hui, est-ce que cela a été très facilitateur dans la question des rythmes scolaires sur ton territoire ?

## **Arnaud LATOUR**

Question piège. Alors on n'y passe pas en septembre. Cela été facilitateur dans le sens où cela peut l'être, dans le sens où l'Intercommunalité gère leur compétence Enfance-jeunesse également nos 0/17 ans. On a également une école de musique et on a une saison culturelle, ce qui nous permet d'être déjà très présents, l'intercommunalité est déjà très présente au sein des classes, et cela permet de mettre en place des groupes de travail très naturellement. On a déjà commencé à y bosser puisque l'idée c'est de vraiment mettre en œuvre un projet, ne pas simplement faire de la garderie + +, ou de faire intervenir des associations et des bénévoles qui viendraient faire, même si on y aura peut-être recours. Mais en tout cas on est vraiment dans la dynamique de projet là aussi et l'intercommunalité, avec les partenaires qu'elle fédère et les partenaires historiques. C'est peut-être un peu plus simple de le mettre autour de la table, mais encore une fois sans prétention, parce que peut-être que les communes y seraient arrivées. Je doute pour certaines qu'elles auraient eu la même volonté, et j'espère que le projet sera peut-être différent que s'il avait été isolé, que chaque commune parte sur ses possibilités. Évidemment, la ville centre de 5 000 habitants aurait eu certaines capacités que des petites communes n'auraient pas pu assumer.

## **Françoise HOTTIN, DGA de la Communauté de communes Erdre-et-Gesvres (44)**

Je m'adresserai surtout à Yves Maugey. Concernant la mutualisation, Yves, tu as souligné l'importance que devrait avoir la priorité de travailler d'abord sur la mutualisation de la fonction RH. On en perçoit bien, évidemment, tous les intérêts et tous les enjeux, maintenant dans la réalité sur nos territoires, elle est confrontée au principe qui est qu'avec la loi RCT on a à la fois une opportunité et une contrainte. L'opportunité ce serait effectivement d'engager une réflexion commune avec les DGS des communes sur ces questions de mutualisation de la ressource humaine, et qui devrait être un préalable à des mutualisations plus sectorielles, et en pratique en fait, avec la loi RCT on est en même temps contraints de mettre de l'ordre dans des mutualisations que l'on a pu les uns et les autres déjà engager, pas toujours conformément à la loi, mais parce que la pratique nous y amenait.

De fait, dans nos relations avec nos collègues DGS des communes, on se trouve amenés à devoir faire de la mutualisation, imaginer des mutualisations sectorielles, en envisageant, en essayant de ne pas obérer et au contraire en mettant en avant les impacts en fait prévisibles de ces mutualisations sectorielles, sous l'angle de la gestion des ressources humaines. Mais la réalité aussi, c'est que réfléchir de façon globale la mutualisation de ressources humaines, cela prend du temps, cela passe par un diagnostic qui est extrêmement lourd. On a voulu, en Erdre et Gesvres, avec nos collègues DGS des communes, se livrer à un prédiagnostic. Alors on l'a fait faire d'abord par un stagiaire, et puis après on la retravaillé avec certains collègues de communes, qui ont pris la main du reste un sur cette question, et puis c'est assez empirique, ce n'est jamais exhaustif, et puis on manque de temps les uns et les autres. Alors de fait on se retrouve avec une perspective de mutualisation, alors que l'on sait qu'à minima il faut que l'on s'engage sur un diagnostic, qu'on l'externalise parce que l'on n'a pas la capacité à le faire en termes de temps mobilisable, pour nos collègues DGS des communes et nous-mêmes, même si on en a la volonté. En même temps qu'on s'engage dans des perspectives de mutualisations globales, on souhaite également s'engager dans des perspectives de mutualisation sectorielles, contraintes pour certaines, souhaitables pour d'autres. Finalement on traite de

la mutualisation de la ressource humaine de façon saucissonnée, donc cela n'est pas complètement satisfaisant.

Sur ton territoire, où est-ce que vous en êtes à cet égard ? Parce que je pense que l'on a rencontré les mêmes difficultés.

### **Yves MAUGEY**

Oui, on est confronté aux mêmes difficultés, et on n'a pas su faire de miracle dans ce domaine-là. La seule « chance » entre guillemets que l'on ait pu avoir en la matière, c'est que pour l'instant les champs qui ont été mutualisés, ont été fait sur des secteurs où on a eu la chance d'avoir des agents qui, non seulement étaient volontairement, se sont mis dans ce cadre de candidature interne, mais en plus avait une appétence forte pour développer leurs compétences pour l'ensemble du territoire, et notamment l'appétence était assez naturelle parce que cela leur a permis de progresser dans les carrières d'une part, et de sortir aussi de ce fameux piège de la fausse polyvalence. Mais sur le reste, on n'a pas encore trouvé les ressorts collectifs, ne serait-ce que pour convaincre de la pertinence d'être sur une dimension RH beaucoup plus forte, avec des ressorts professionnels. Alors peut être juste une piste, parce que j'ai un rendez-vous prochainement avec notre nouveau directeur du CDG44, là aussi, lorsque l'on parle de mutualisation, il y a vraisemblablement un certain nombre de compétences mobilisables, et cela peut être une piste aussi, pour être un peu plus rapidement opérationnels, au moins dans l'accompagnement, pas dans la compétence interne, et éviter de trop jouer les apprentis sorciers sur ces champs-là.

### **Françoise HOTTIN**

Dans le groupe que l'on peut constituer, on voit bien dans notre cas, dans nos réunions de DGS avec nos collègues des communes, on sent bien que dès que l'on perçoit que l'on pourrait impacter par des mutualisations sectorielles, en tout cas la gestion de la ressource humaine, on suscite des freins et des réticences. C'est cette contradiction permanente que l'on a à gérer quand on aborde ce dossier-là.

### **Yves MAUGEY**

Je partage, mais il faut faire ce travail sur la conviction et sur les qualités, y compris pour elles. Aujourd'hui, sur nos tailles de collectivités, qui est très pertinent ? Ne serait-ce qu'en matière de recrutement ? C'est souvent de là peu près et de l'intuitif, parfois c'est catastrophique.

### **Bruno PAULMIER**

J'ai trouvé votre travail très intéressant, et notamment vous m'aidez à percevoir quelque chose qui est une forme de malentendu autour de la mutualisation et des projets de territoire. Pas malentendu chez vous, mais notamment dans la relation avec nos élus sur cette question de mutualisation. Du coup, le rendez-vous de 2015, du schéma de mutualisation, est d'autant plus important. Une sorte de malentendu autour de la période pendant laquelle on a pensé qu'on devrait faire avec l'Intercommunalité des territoires d'économies d'échelle. Avec ce que vous nous dites, j'ai envie de dire qu'il ne faut pas faire « l'économie des échelles de territoire ». Notamment entre ce qu'on a dit sur Nantes

tout à l'heure avec, à quel niveau se joue la compétitivité, l'attractivité, les grandes fonctions urbaines, et puis la qualité de vie au quotidien et notamment le travail de la proximité. Du coup, l'échelle, la maille, le niveau communal, modernisé au travers des choix qui sont faits et que vous nous avez très bien explicités tous les 3, me semble vraiment des perspectives qui s'ouvrent à nous pour les travaux à faire dans les 10 prochaines années. Merci donc.

### **Philippe GRANDJEAN**

Pour poursuivre sur ce que vient de dire Bruno Paulmier, je pense que l'on insiste sur la proximité, mais on insiste aussi sur la subsidiarité. Ce sont 2 notions différentes. La mutualisation peut être une réponse, mais pas la seule réponse. On a encore des champs à investir sur la mise en place de dispositifs de proximité, pas simplement de subsidiarité, mais de proximité. Je pense que c'est cela aussi qui permettra à nos équipes de retrouver du sens dans l'action publique, soit locale, soit conjointe avec les collègues de la Métropole. Là, on a matière à imaginer aussi de nouvelles solutions, tous ensembles.

### **François SAUVAGE, société CIRIL**

François Sauvage Société CIRIL, nous sommes éditeurs de logiciels pour les collectivités locales. Nous ce que l'on ressent de plus en plus dans les consultations, ce sommes de la mutualisation. C'est clair. Mais aujourd'hui, on a l'impression que chaque structure tire un peu la couverture à soi pour dire : je vais faire de la mutualisation niveau du CDG, au niveau de la Communauté de Communes, au niveau d'un département, au niveau d'une région. Les offres que l'on a à sortir peuvent devenir de plus en plus complexes, parce que toutes les structures veulent travailler en disant : moi je vais amener cette compétence. J'entendais le CDG pour les ressources humaines, je l'entends au niveau de la communauté de communes, je l'entends au niveau d'un syndicat informatique. C'est entre vous que vous devez réfléchir pour savoir à quel niveau de compétence on a à travailler sur tel ou tel sujet.

### **Christophe ALLAIN, DGS de Le Cellier (44)**

Je voulais vous remercier. J'ai particulièrement apprécié les 3 interventions, et notamment le dernier collègue qui parlait des problèmes des cadres territoriaux en milieu rural. J'avais une question pour le premier intervenant. Moi j'ai beaucoup apprécié l'angle de sa présentation, rapproché du concret et de l'amélioration du quotidien des habitants. Ma question est toute simple : est-ce que dans le cadre de l'évaluation de cette mutualisation, est-ce qu'il y a déjà des actions qui sont faites ou en route, qui contribuent à améliorer le quotidien des élèves, le quotidien des enfants, et qui n'auraient pas pu être possible avant ?

### **Arnaud LATOUR**

Oui, alors de façon très rapide et un peu en vrac. On s'est engagé sur un plan de formation de toutes les gardiennes des garderies périscolaires. Certaines n'avaient jamais vu ni même entendu parler de formation. Je pense que cela a contribué au bien-être de l'enfant. Dans les garderies, elles leur faisaient faire simplement du coloriage, où il y avait un agent pour 30 mômes. Donc on travaille sur les plans de formation, on travaille sur les

conditions de garderie. Cela c'est le premier point.

Le 2ème point, ce sont des dotations pédagogiques. Certaines classes, malheureusement, ne bénéficiaient pas forcément de financement pour les sorties. Un des premiers apports de la communauté a été d'essayer de tendre vers le haut, ou vers une certaine moyenne en euros par élève en tout cas. Ensuite des travaux sur les locaux. Je ne sais pas s'ils y sont sensibles. Un travail aussi sur la restauration. Je pense que l'on a la chance d'avoir 2 cuisines centrales avec des gens formés. A ma grande surprise, pourtant je viens d'un milieu rural, mais j'ai été très surpris que les élus nous disent que finalement, on mangeait très bien, des bons produits locaux et des bons repas fabriqués presque comme à la maison, parce que l'on était dans une petite commune de 500 habitants avec la cantinière qui faisait ses repas. Quand on voit passer les factures, on s'aperçoit que cela vient de fournisseurs et en boîte 5 kilos. Ce que je veux dire, c'est que ces personnes-là n'avaient pas forcément le temps matériel de préparer des bons repas, même si les élus nous faisaient un service marketing différent. La réalité est toute autre, donc arriver à dégager du temps, arriver à former les personnels, arriver à travailler sur des circuits courts et également toute la pédagogie liée à la nourriture simplement, comment on prend un repas, etc... Donc tout cela est mis en place. Il y a différentes actions, je passe vite. Mais oui, l'enfant évidemment est au cœur du dispositif. Si la communauté de communes a pris la compétence, ce n'était pas pour laisser en l'état ce qui existait, c'était pour essayer, sans prétention, mais au moins de monter un peu le niveau, à tout point de vue.

### **Dominique GARNIER**

Voilà, par cette réponse je pense que l'on revient au début de notre débat, entre le besoin et la demande je pense. Je vais donner la parole pour conclure à Vincent Aubelle qui était notre fil rouge, Vincent je te laisse la parole, et je remercie nos intervenants.

### **Vincent AUBELLE**

Je vais essayer de conclure en quelques minutes l'ensemble des débats et des échanges riches qui ont pu avoir lieu aujourd'hui. J'ai essayé de les résumer avec les mots qui peuvent être les miens autour de 5 ou 6 idées. En repartant un petit peu de ce qui s'est dit cet après-midi, en espérant que chacun y retrouvera à peu près ce qu'il a pu énoncer.

Il y a un des enjeux qui apparaît fondamental : c'est de sortir du jeu à somme nulle des relations qui ont pu être instaurées pendant de nombreuses années entre les communes et les structures intercommunales. On a passé de très nombreuses années à dire : je transfère les compétences, donc c'est la mort de la commune, donc je ne transfère pas les compétences parce que je veux exister. Je rappelle qu'en logique, il y a un système qui s'appelle le dilemme du prisonnier qui explique très bien la résolution de cette équation-là. Il permet de démontrer que seule la coopération entre les 2 prisonniers permet d'éviter le quantum de peine maximale. C'est exactement les mêmes choses entre les communes et les structures intercommunales, c'est qu'à partir du moment où elles décideront de collaborer de façon efficace, pas dans une logique d'opposition, qu'on y arrivera. Et que l'expérience qui été conduite en Charente, justement sur la compétence scolaire, où il a bien eu du transfert de la compétence, mais où il était clairement distingué d'une part, le titulaire de la compétence et l'exercice de la compétence qui peut s'exercer sur différentes échelles, je pense que l'on aura fait un pas de géant dans les constructions

intercommunales que de comprendre que de transférer une compétence il peut y avoir des modalités différentes de les exercer qu'à travers un système binaire, et qu'il est absolument essentiel d'intégrer les échelles de la géographie des territoires qui sont les nôtres.

La 2ème idée que j'ai pu entendre, c'est que si on veut réfléchir aux nouveaux enjeux du mandat 2014, et un peu dans la suite logique de ce que je viens de dire, c'est qu'il faut sortir du paradoxe qui consiste à poser que les structures doivent s'imposer au reste. Il va falloir se poser la question : est-ce que l'on travaille pour les structures ou est-ce que l'on travaille pour la finalité de ces structures qui sont les populations et accessoirement les territoires sur lesquels elles résident ? Cela paraît d'une banalité effroyable, mais en écoutant les débats, et à la limite je vais être un peu ironique, j'entendais que : bon, ce serait important que l'on prenne des échelles de territoires et tout, mais j'avais envie de me dire, ceux qui ont fondé toutes ces affaires-là, je rappelle simplement la phrase de Mirabeau cela a 2 siècles, mais que je vous invite à méditer, « c'est à l'administration de se rapprocher des hommes et des choses ». Je rappelle que quand on a construit les structures, il y avait tout un tas d'autres raisons : il fallait collecter les impôts enfin il y avait tout un tas d'autres raisons, mais pour les structures, pourquoi on a repris les anciennes paroisses ? C'est bien parce qu'elles correspondaient à des structures de gestion qui étaient adaptées, à l'époque, aux échelles des populations, c'est-à-dire l'espace dans lequel elles vivaient. Il faut que l'on mette 2 siècles pour comprendre, en fait pour revenir à cette idée basique. J'ai envie de dire, il faut peut-être accélérer le mouvement, parce que sinon par rapport aux enjeux qui sont les nôtres, je pense qu'on va rencontrer des difficultés relativement importantes.

La 3ème chose que j'ai pu entendre, c'est toute idée autour qui était développée différemment à Nozay ou à Nantes, en fait sur les questions de mutualisation ou d'équipe projets. Effectivement, à partir du postulat où l'on considère que ce ne sont pas les communes et structures intercommunales qui sont les finalités, on peut le décliner exactement de la même façon au niveau des personnels. C'est à dire qu'effectivement la pertinence des politiques qui répondent aux enjeux du territoire, ce n'est ni la propriété des équipes intercommunales, ni la propriété des équipes communales, mais c'est bien d'utiliser les compétences qui se trouvent actuellement dans ces structures. Je rejoins l'idée, je ne sais plus lequel des 2 l'avait évoqué, d'arriver finalement à établir des coproductions, des équipes de direction communes à la limite, sur un projet qui concerne le territoire, que ce soit quelqu'un qui soit aujourd'hui salarié par la commune ou qu'il soit salarié par la structure intercommunale ou qu'il fasse équipe, à la limite on s'en fiche ; l'essentiel étant d'utiliser les compétences. Par contre, se trouve derrière cela une idée que l'on oublie souvent, c'est que pour arriver à cette coproduction il faut que l'on trouve producteurs, et cela été dit à un moment de façon très juste, c'est qu'à un moment cela suppose de prendre son crayon, de prendre son papier et d'écrire, de formaliser, et pour arriver à cela, il y a une notion qui me paraît très importante, c'est la notion d'envie. C'est-à-dire que les territoires où les enjeux, on arriverait à y répondre, si effectivement derrière tout cela il y a des notions d'envie, de participer à cette coconstruction.

Alors de façon beaucoup plus globale, je reviens sur 2 ou 3 enjeux de ce matin. J'ai retenu finalement 2 ou 3 idées.

La première idée, cela été tout ce qui a tourné, et un temps certain y a été consacré, sur la distinction qui pouvait exister entre les demandes protéiformes de la population qui en demande sans cesse plus, et il y a qu'à lire un certain nombre de notes sur le sujet sur la

paupérisation, enfin sur un certain nombre de choses, qui effectivement on comme symétriques, directement derrière, d'accroître la demande, et a fortiori à partir du moment où on a un état qui ne cesse de se retirer jour après jour. Et je ne dis pas cela pour faire une figure de style, c'est-à-dire que c'est la réalité, donc ceux qui sont directement confrontés à la gestion de ces demandes sociales, sans nécessairement en avoir tous les moyens et toutes les compétences, ce sont bien les collectivités locales. Et donc c'est bien d'arriver à établir cette distinction entre la demande et les besoins sociétaux, ce qui implique 2 choses. Ce qui implique d'une part d'arriver à opérer une hiérarchisation de ces besoins, et cela est quelque chose d'absolument fondamental, et que la 2ème chose qui est absolument fondamentale, mais qui est le symétrique de cette hiérarchisation, c'est que cela suppose d'avoir une connaissance de ces besoins. Il était clairement indiqué ce matin que c'était fondamental, sur une collectivité, d'arriver à détecter ces besoins, et je ne voudrais surtout pas laisser croire, parce qu'à la limite les propos qui ont pu être tenus et ce n'est pas la faute des intervenants, mais je me mets 30 secondes à la place de ceux qui ne sont pas dans cette configuration, qui se disent finalement, nous notre problème aujourd'hui c'est que l'on arrive déjà même pas à avoir certaines compétences basiques. Basique, ce n'est pas faire injure à la nature de la compétence, il y a des fonctions que l'on n'a pas sur nos territoires, donc forcément si vous revenez et vous dites « j'ai passé une journée géniale à Saint-Jean de Monts, j'ai appris qu'il y avait la plus belle plage machin ...mais qu'en plus il faut que l'on arrive à se doter de capacités pour détecter ces besoins », cela risque un peu de décoiffer. Pour autant, effectivement cette capacité à détecter les besoins, c'est-à-dire à faire du marketing sur son territoire où la connaissance de ces choses-là, est absolument essentielle quelle que soit la taille du territoire. Cela renvoie forcément derrière cela à des questions de recomposition de territoire ou bien alors de mutualisation de cette fonction au niveau de plusieurs territoires. Je signe et persiste à dire que c'est absolument capital.

La 2ème chose qui était importante ce matin, enfin à mes yeux, c'était de bien mettre en évidence que l'on n'était pas dans une logique d'accompagnement de changement, mais que l'on était dans le changement. C'est-à-dire que l'on ait tous en tête que l'on n'est plus sur le quai en train de se dire « je vais y aller, je ne vais pas y aller, comment je vais te tenir la main pour que cela se passe bien et que tu ne te casses pas la trombinette en montant dans le bateau », c'est-à-dire que là on est dans le changement. Et le fait de dire que l'on est dans le changement, c'est à dire on est au cœur de ce que je qualifiais ce matin des univers liquides et que toute la difficulté, mais à la limite c'est toute la chance que l'on a, parce que moi je considère que tout cela finalement ce sont de formidables opportunités, c'est comment arriver à donner du sens, de la cohérence, de l'envie à tous ceux qui doivent mettre en œuvre le changement qui est le nôtre aujourd'hui.

Enfin, le dernier point, mais c'est un petit peu ce que je viens de dire, c'est que de façon plus globale, l'ensemble des enjeux actuels qui quelque part s'imposent à nous, constituent par les contraintes qui en découlent, de formidables opportunités de repenser tous nos cadres d'action, tant au niveau des échelles géographiques, tant au niveau des outils juridiques et financiers. Le cœur de cette affaire-là, et cela a bien été rappelé en début d'après-midi c'est d'abord une gestion humaine de ses équipes pour arriver à décliner cette complexité sur les territoires.

Donc voilà schématiquement ce que je voulais vous dire en synthèse, en espérant que cette journée a répondu à vos attentes.

**Alexandre ROTUREAU**

Ainsi donc se clôture cette journée. J'espère qu'elle vous aura été utile, que vous aurez appris des choses pour pouvoir envisager quelques réflexions.

Avant de se séparer j'ai 2 petits points. La première je voudrais remercier notre collègue Hervé RAVEL, DGS de la ville de Saint Jean de Monts qui a été largement facilitateur pour l'organisation de cette journée. Tu peux te lever Hervé, comme cela tout le monde pourra faire ta connaissance.

En plus, on a vu que tu as la chance de travailler avec un Maire qui a une très haute estime de son DGS. Donc autant mettre en avant l'heureux gagnant de notre journée, et d'ailleurs pour les collègues membres du syndicat qui souhaiteraient passer encore un petit peu de temps à Saint-Jean de Monts, je vous invite à participer, si vous le voulez ou vous si vous le pouvez à l'Assemblée Générale régionale qui va durer à peu près une demi-heure, trois-quarts d'heure et qui va commencer dans quelques minutes.

