

BERNARD BRUNHES CONSULTANTS

***Assemblée Générale des Administrateurs  
Territoriaux de France***

**Principaux résultats de l'enquête sur les  
pratiques manageriales dans les  
collectivités territoriales**

***Montpellier  
15 - 16 novembre 2001***

89, Rue du Faubourg Saint-Antoine - 75011 PARIS  
Tél. : 01.53.02.15.00 - Fax : 01.53.02.15.15  
Site internet : [www.brunhes.com](http://www.brunhes.com)

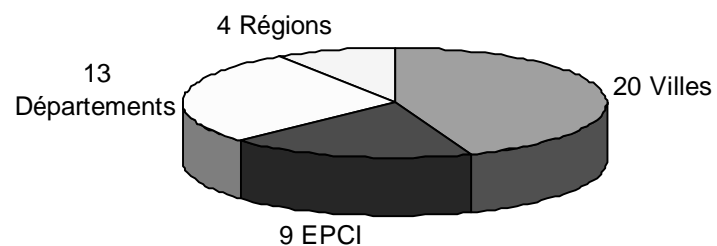
# L'enquête

- ▶ **283 collectivités territoriales sollicitées**
- ▶ **46 questionnaires renseignés**
  - ◆ **Soit un taux de réponse de 16,25%**
- ▶ **9 entretiens qualitatifs approfondis auprès de DGS :**
  - ◆ **3 DGS Villes**
  - ◆ **3 DGS Départements**
  - ◆ **2 DGS Régions**
  - ◆ **1 DGS Communauté Urbaine**

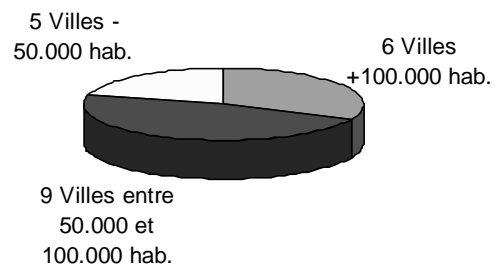
# Répartition des collectivités consultées

3

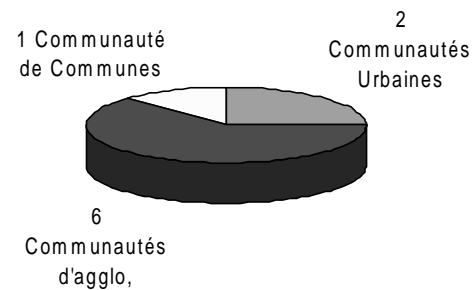
## Répartition par grands types de collectivités



## Répartition Villes



## Répartition E.P.C.I.



# **Les principaux résultats de l'enquête**

## **Quelle évolution de l'autonomie des collectivités territoriales ?**

5

- ▶ 77% des collectivités interrogées estiment que l'influence des politiques menées par l'Europe et l'Etat est croissante**
- ▶ L'évolution de l'autonomie de la collectivité est diversement appréciée :**
  - ◆ Elle tend à se réduire pour les Villes et les Départements**
  - ◆ Les Régions et les EPCI ont tendance à considérer que leur autonomie est importante et parfois s'élargit**

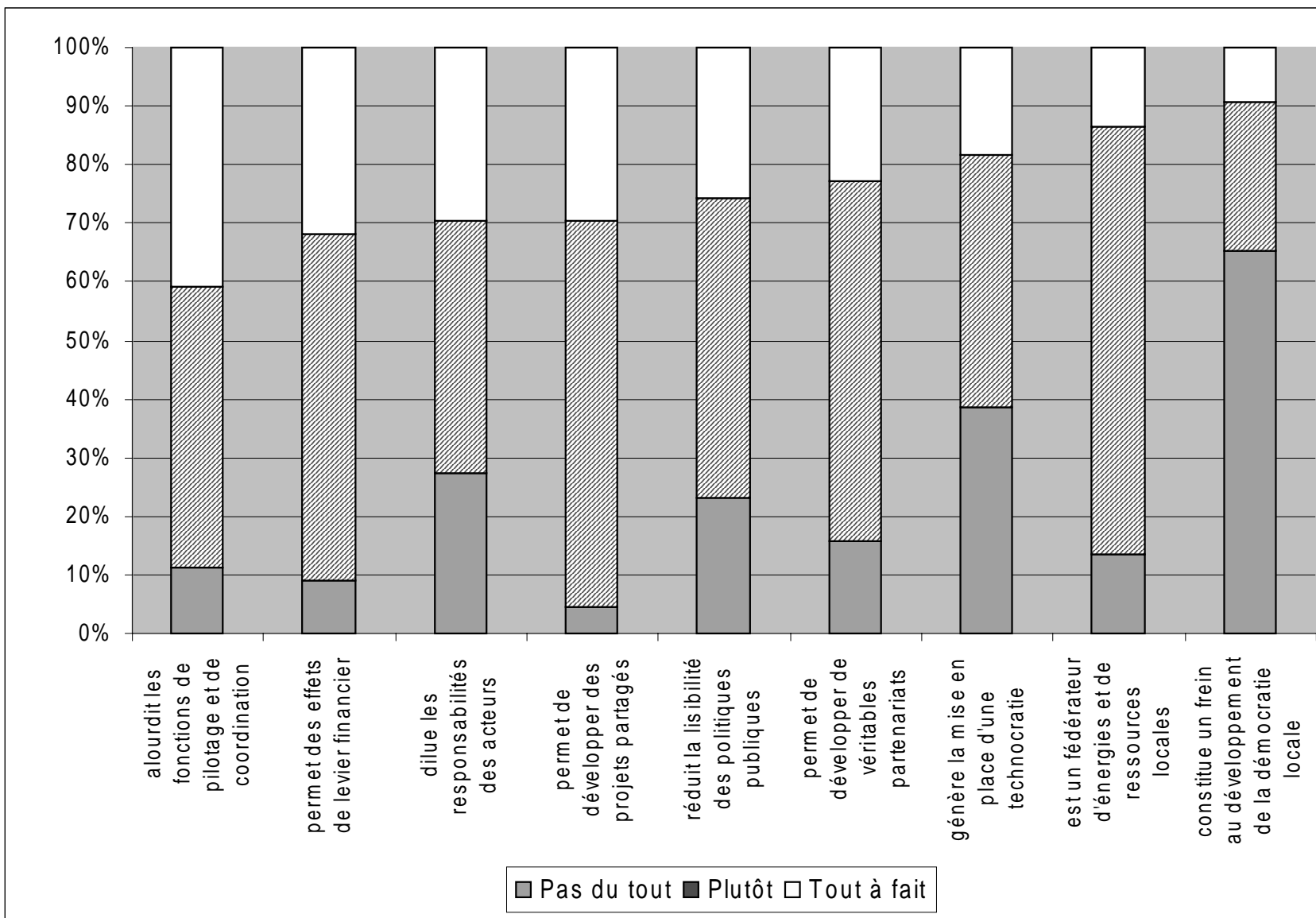
# **Une contractualisation croissante des politiques publiques locales**

6

- ▶ **Un jugement unanime sur le développement de la contractualisation**
- ▶ **Mais des appréciations assez contrastées sur ce processus, moins sur le principe que sur ses conditions et modes de mise en œuvre**

# La contractualisation

7



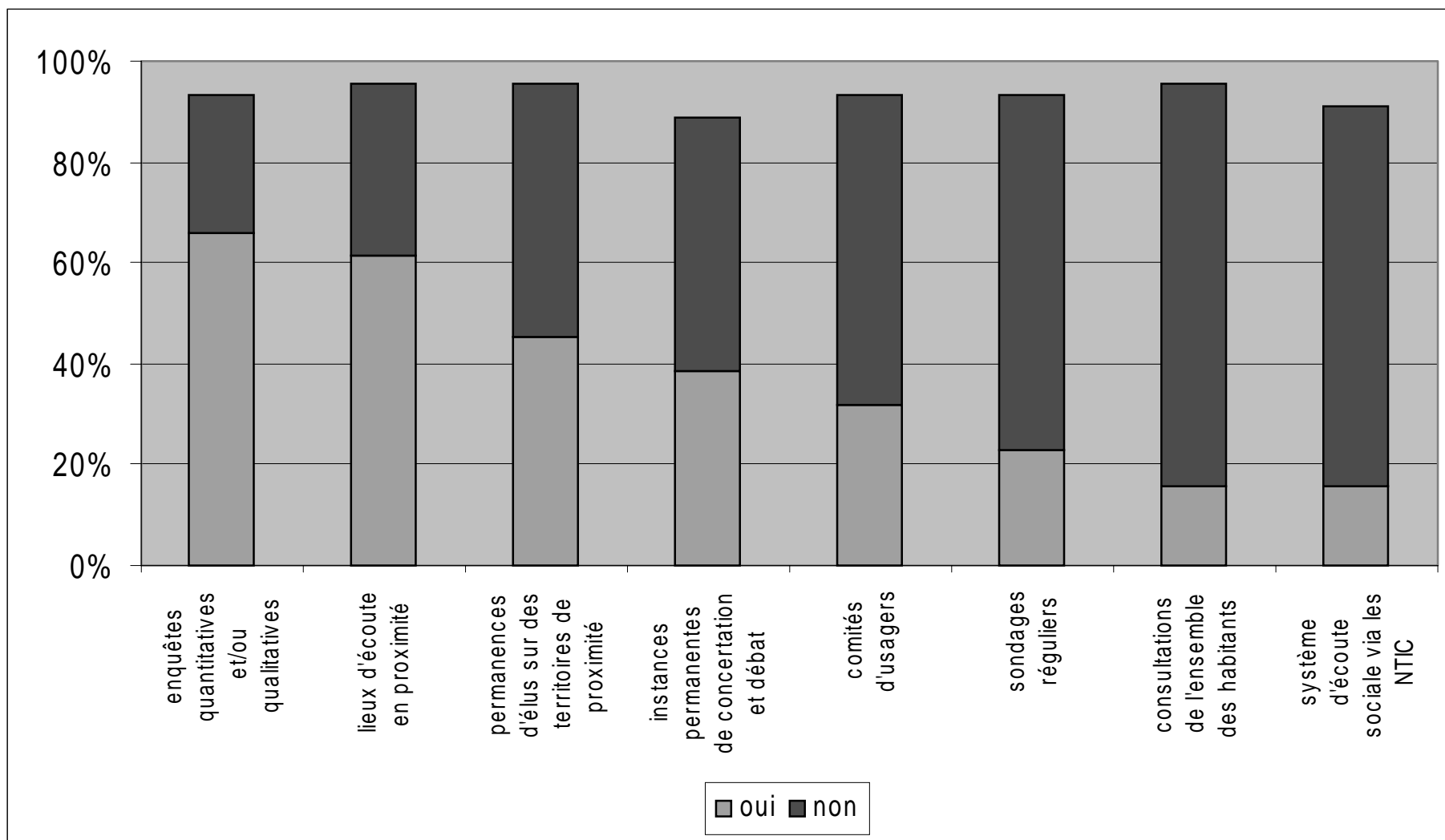
## **Un développement des systèmes d'écoute-consultation auprès des citoyens-usagers**

8

- ▶ **79% des collectivités interrogées ont mis en place des modes d'écoute-consultation auprès de la population du territoire**
- ▶ **Les démarches d'écoute systématique et régulière restent néanmoins peu fréquentes**
- ▶ **Les NTIC restent très peu utilisées dans cet esprit**

# Un développement des systèmes d'écoute-consultation auprès des citoyens-usagers (suite)

9



## **Des démarches d'évaluation qui restent encore timides**

10

- ▶ **52% des collectivités interrogées déclarent procéder à l'évaluation de certaines de leurs politiques**
  - ◆ **Les politiques les plus fréquemment concernées sont les suivantes : politiques contractuelles (politique de la Ville, PLIE, contrats locaux de sécurité...), habitat, petite enfance, insertion**
  - ◆ **85% des collectivités procédant à des évaluations affirment conduire ces démarches en partenariat**
- ▶ **De manière générale, les démarches d'évaluation paraissent plus souvent imposées (dispositifs contractuels) que volontaires**
- ▶ **29% des collectivités interrogées déclarent disposer d'une direction de l'évaluation**

## **Des démarches d'évaluation qui restent encore timides (suite)**

11

- ▶ Il n'existe un dispositif permanent d'évaluation que pour 16% des collectivités consultées**
- ▶ Les démarches d'évaluation sont effectuées**
  - ◆ Chemin-faisant pour 54% des collectivités**
  - ◆ Ex-ante pour 16% des collectivités**
  - ◆ Ex-post pour 29% des collectivités**
- ▶ Les évaluations mises en oeuvre cherchent à mesurer :**
  - ◆ L'efficacité : 36%**
  - ◆ L'efficience : 9%**
  - ◆ L'impact : 55%**

# Un développement du management stratégique

12

- ▶ **Un développement des démarches, outils et capacités d'anticipation et de synthèse (prospective territoriale, veille stratégique, prospective financière, systèmes de pilotage...)**
- ▶ **Un rôle accru du système technico-administratif dans l'aide à la décision stratégique**
- ▶ **Des processus de décision plus itératifs, plus systémiques**
  - ⇒ **évolution des rapports élus/administration**
- ▶ **Une inscription plus fréquente des politiques de la collectivité dans un projet/plan stratégique décliné au plan opérationnel sur le court/moyen terme**

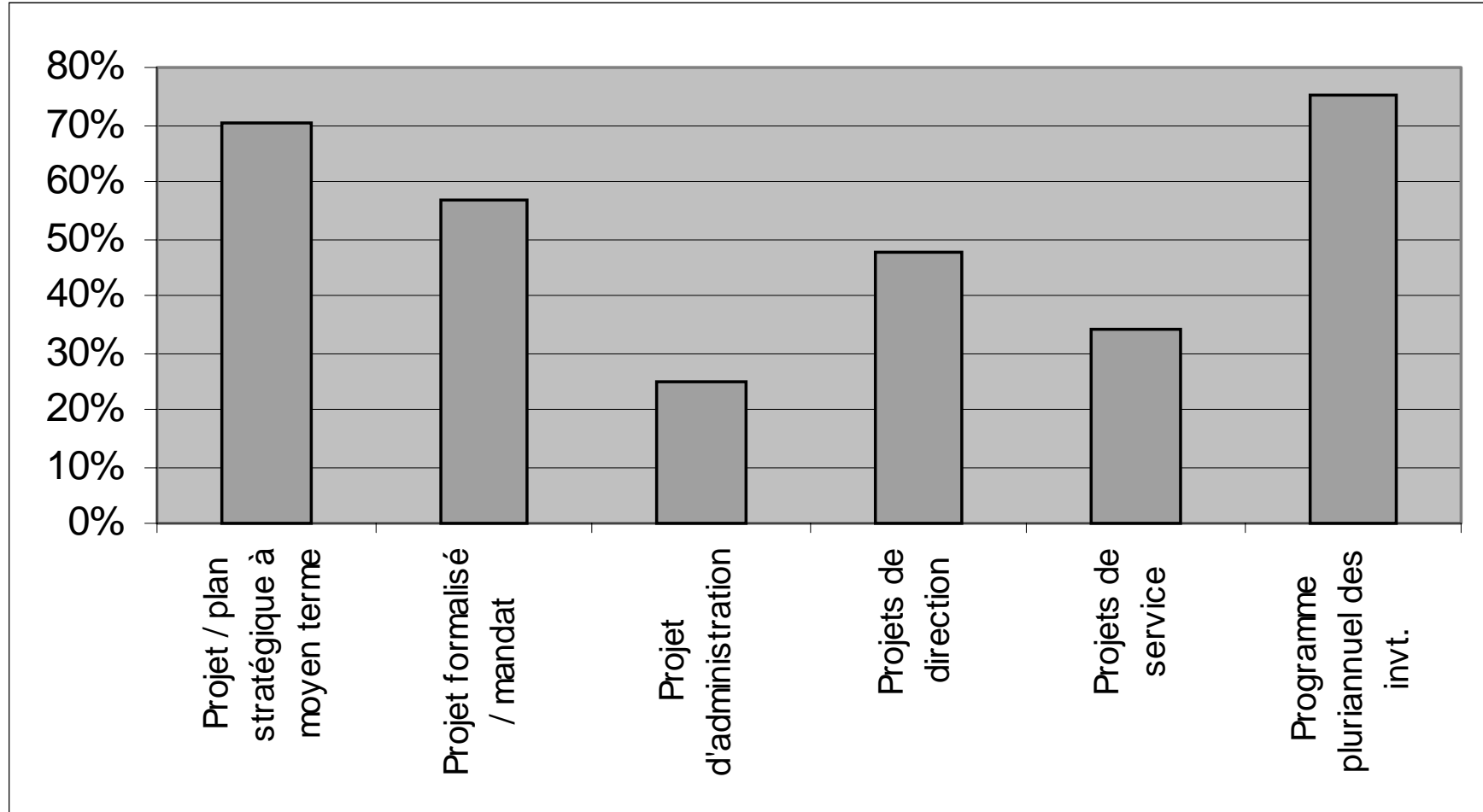
## **Un développement du management stratégique (suite)**

13

- ▶ Outils-démarches de prospective territoriale : 57%**
- ▶ Outils-démarches de veille stratégique (observatoires locaux, SIG...) : 66%**
- ▶ Outils-démarches de prospective financière : 84%**

## Un développement du management stratégique (suite)

14



## **Gestion directe ou gestion déléguée ?**

- ▶ **Pas d'inflexion majeure dans le choix de modes de gestion pour les prochaines années**
- ▶ **Le critère « analyse coûts-avantages » tend à l'emporter sur le critère « options politiques »**
- ▶ **Un renforcement des modes de contrôle des délégataires**

## **Gestion directe ou gestion déléguée ? (suite)**

16

### **► Tendances pour les prochaines années :**

- ◆ Développement de la gestion directe : **12%**
- ◆ Développement de la gestion déléguée : **19%**
- ◆ Maintien de l'équilibre actuel : **69%**

### **► Principaux services prochainement concernés par la gestion déléguée**

- ◆ Restauration
- ◆ Entretien bâtiment publics
- ◆ Espaces verts
- ◆ Parcs véhicules

## Gestion directe ou gestion déléguée ? (suite)

17

### ► **Des moyens de contrôle accrus des délégataires**

#### ◆ **Mais des contrôles surtout financiers, plus rarement qualitatifs (efficacité, efficience, impacts des actions menées par les délégataires)**

- ❑ En amont : contrats d'objectifs / formalisation de cahiers des charges
- ❑ Réunions régulières avec le délégataire
- ❑ Rapports annuels du délégataire
- ❑ Contrôle de gestion / contrôle interne
- ❑ Audits internes / externes
- ❑ Grille d'auto-évaluation (1 seul exemple)

### ► **43% des collectivités interrogées disposent d'une vision consolidée de leur périmètre - champ d'intervention**

# Deux principes d'action dominants : territorialisation et transversalité

18

## ***TERRITORIALISATION***

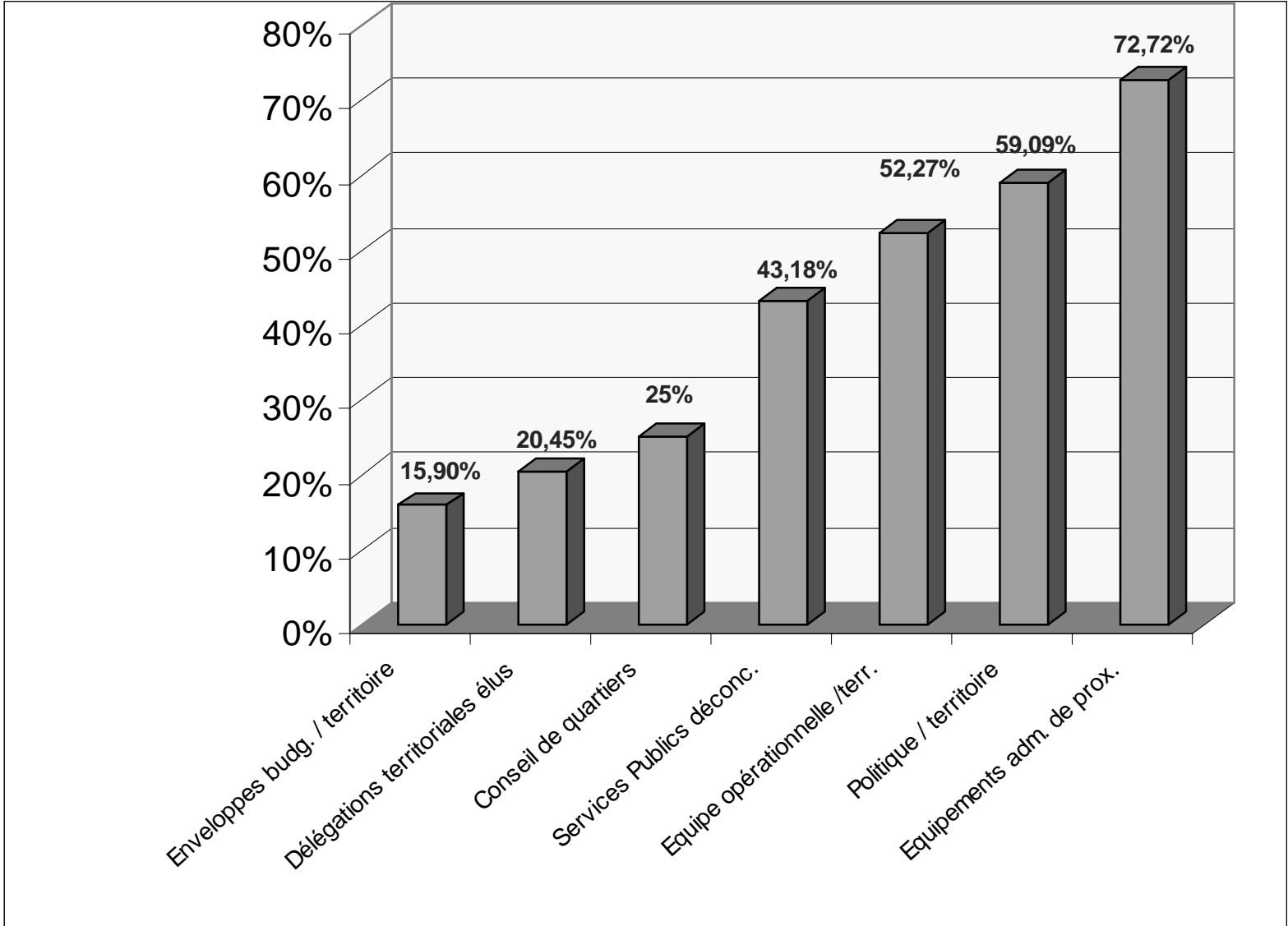
- ⇨ Critère de plus grande proximité des citoyens-usagers
- ⇨ Critères de développement territorial

► **Mais peu de traductions significatives jusqu'ici du principe de territorialisation dans les organigrammes des services**

► **59% des collectivités considèrent que la territorialisation de leurs politiques a conduit à mettre en place et/ou développer de nouvelles fonctions ou compétences ad hoc**

- ❑ Chargé de mission territorial (développement économique, social, scolaire)
- ❑ Agent de développement local sur les Pays
- ❑ Agent local de médiation sociale
- ❑ animateur de formation professionnelle
- ❑ Chef de projet « politique de la Ville »
- ❑ Pilote de contrat d'agglomération
- ❑ Chargé de mission dans les lycées
- ❑ MOUS

# Territorialisation



## **Deux principes d'action dominants : territorialisation et transversalité (suite)**

20

### ***TRANSVERSALITE***

- ⇨ **Dans les modes d'approche et de traitement des réalités - besoins sociaux**
- ⇨ **Dans les modes d'organisation et de fonctionnement**

#### **► Mais seulement la moitié des collectivités ont traduit ce principe au niveau :**

- ◆ **Du découpage des délégations des élus, commissions...**
- ◆ **De l'organigramme et du fonctionnement des services**

#### **► Un fort développement du management de projet et par projet (3/4 des collectivités), mais moins souvent traduit au plan opérationnel (méthodologie de projet)**

## **Le management de projet**

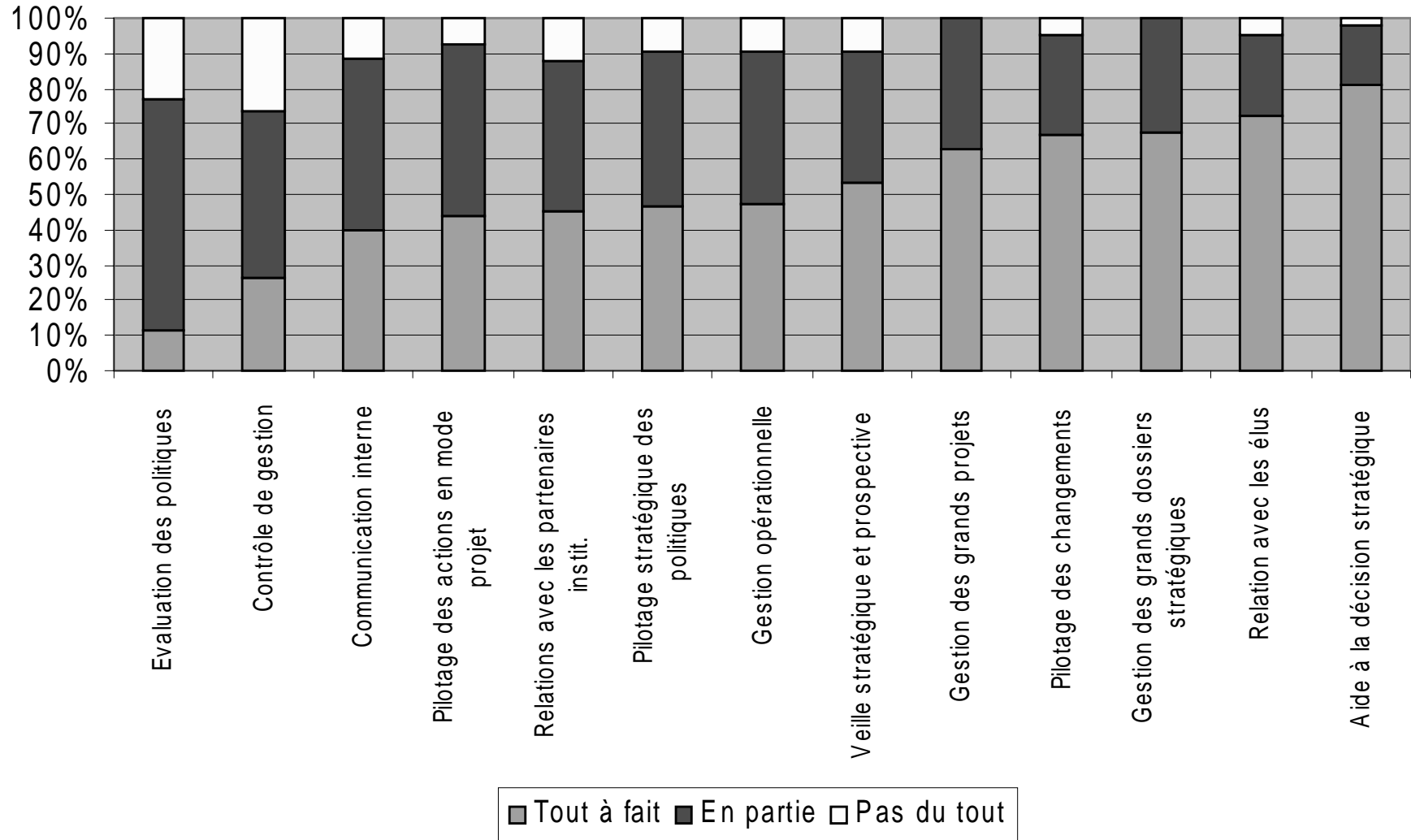
- ▶ **Existence de structures-projets : 40% de oui**
- ▶ **Méthodologie/procédure de management de projet : 36% de oui**
- ▶ **Rôle et fonctions définis des chefs de projet : 68% de oui**
- ▶ **Système central de pilotage des projets : 45% de oui**
- ▶ **Système de développement des compétences en management de projet : 31% de oui**

# Rôles et fonctions de l'équipe de Direction Générale

22

- ▶ **Des DG plus orientées sur le management stratégique**
- ▶ **Des DG plus collégiales :**
  - ⇒ **cohésion, cohérence, solidarité des équipes de DG**
  - ⇒ **principe de transversalité au sein de l'équipe de DG**

# Rôles et fonctions de l'équipe de Direction Générale (suite)



# La gestion des ressources humaines

24

- ▶ **Un diagnostic largement partagé qui conduit à considérer que :**
  - ◆ **La gestion prévisionnelle des emplois et compétences devient un impératif**
  - ◆ **Le management des compétences devient un enjeu stratégique**
  - ◆ **La fonction GRH doit être fortement développée et professionnalisée pour être à la hauteur de ces nouveaux enjeux**
- ▶ **Un besoin accru de compétences manageriales à tous les niveaux**
- ▶ **Pour la moitié des collectivités consultées, mise en place d'une fonction RH partagée**
- ▶ **La mobilité interne reste faible malgré l'existence de dispositifs incitatifs dans 61% des collectivités**

## La gestion des ressources humaines (suite)

25

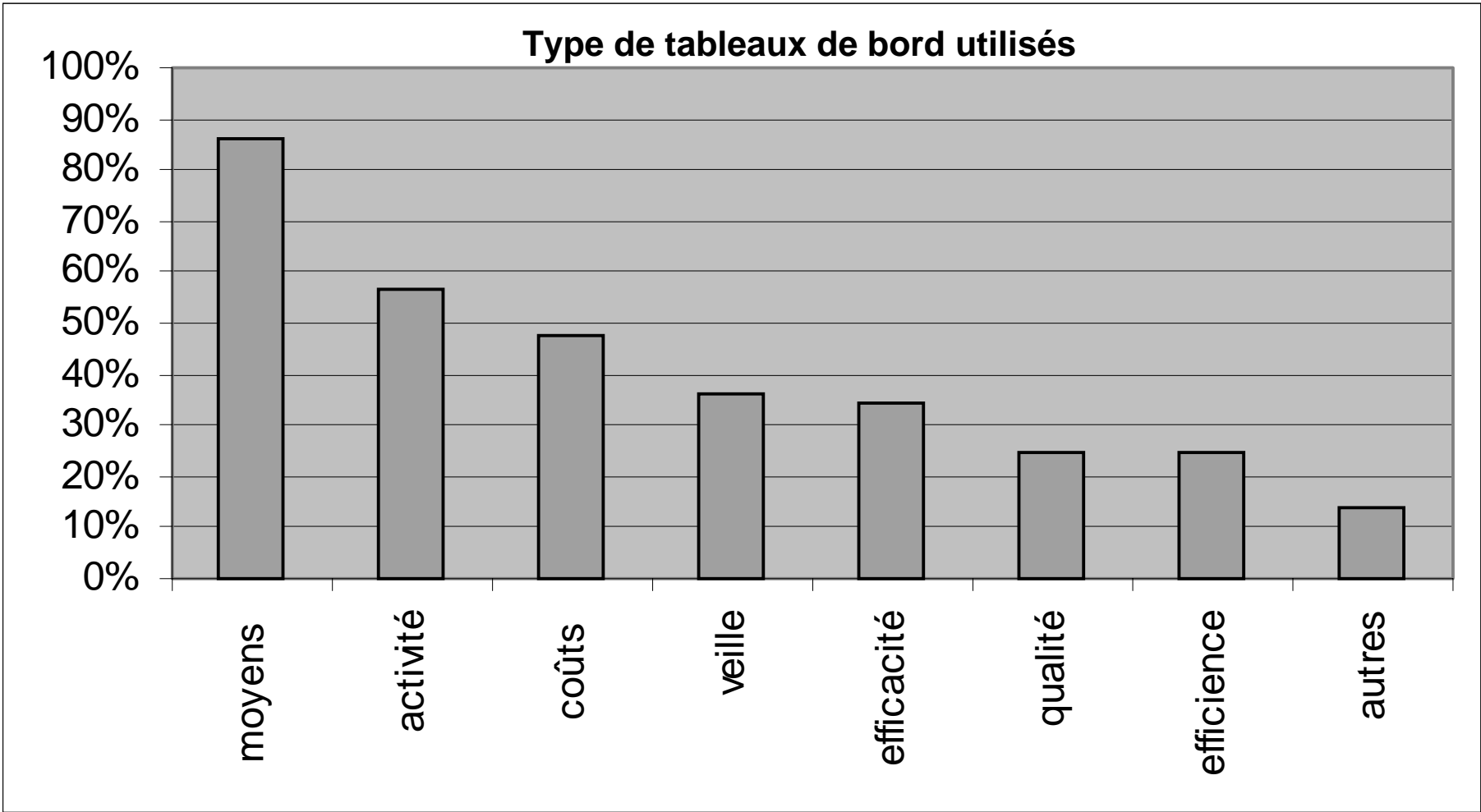
- ▶ **70% des collectivités interrogées considèrent avoir une vision à moyen terme de l'évolution quantitative de leur personnel**
- ▶ **Mais seulement 36% disposent d'une vision à moyen terme de l'évolution qualitative de leur personnel (métiers, compétences...)**
- ▶ **45% des collectivités déclarent avoir engagé une démarche de GPEC**
- ▶ **54% déclarent avoir engagé une réflexion sur les compétences clés ou stratégiques (en particulier compétences managériales des cadres)**
- ▶ **79% ont mis en place des entretiens individuels d'évaluation**
- ▶ **86% disposent d'un plan de formation pluri-annuel (mais pour seulement 30% des cas, il est construit en fonction des besoins définis par la collectivité)**
- ▶ **84% déclarent mettre en œuvre des « formations intra » spécifiques à visée de qualification collective**

## Les systèmes de pilotage

### ► **Un développement du contrôle de gestion et des systèmes d'information**

- ◆ **54% des collectivités disposent d'un service de contrôle de gestion**
- ◆ **Les tableaux de bord existants ne concernent l'ensemble des services que pour 38% des collectivités consultées**
- ◆ **Les tableaux de bord visent majoritairement à contrôler les moyens et les activités, plus rarement à contrôler les coûts ou à évaluer les politiques - actions mises en œuvre (efficacité, efficience, qualité...)**
- ◆ **Un recours fréquent à des audits internes/externes (79%)**

# Les systèmes de pilotage (suite)



## **Les systèmes de pilotage (suite)**

- ▶ Intégration des tableaux de bord dans un dispositif permanent ou récurrent : 54%**
- ▶ Connaissance des coûts par le système d'information financière :**
  - ◆ coûts par service ou équipement : 59%**
  - ◆ coûts par prestation : 54%**
  - ◆ coûts par politique : 50%**
- ▶ Existence d'un schéma directeur informatique : 66%**

## Les perspectives

- ❑ **Les évolutions majeures de l'environnement de la collectivité qui auront le plus d'impact sur les pratiques manageriales**
- ▶ **Les évolutions les plus fréquemment évoquées**
  - ◆ **Les conséquences du développement intercommunautaire (villes en majorité)**
  - ◆ **Les évolutions prochaines de l'architecture institutionnelle territoriale (nouvelles avancées de la décentralisation) et les changements de modes de scrutin (Départements et Régions en majorité)**
  - ◆ **Les exigences accrues des habitants en matière de proximité, réactivité, qualité des services, transparence et rigueur de gestion**
  - ◆ **Le développement des NTIC**

## **Les perspectives (suite)**

### **► Et aussi, mais de manière moins fréquente**

- ◆ Les contraintes financières accrues**
- ◆ La contractualisation et le développement de la co-production des projets, des politiques**
- ◆ Le renouvellement des cadres et le besoin de nouvelles expertises**
- ◆ Clarification de la fonction de dirigeant de collectivité territoriale**
- ◆ Le développement des politiques européennes**

### **Les principaux changements prévisibles ou déjà envisagés des pratiques manageriales**

#### **► Changements les plus fréquemment cités**

- ◆ **Développement du pilotage par objectifs et/ou par projets**
- ◆ **Développement de la transversalité**
- ◆ **Proximité, meilleure écoute des administrés et plus grande réactivité des services**
- ◆ **Développement de la fonction manageriale (management stratégique, fonctions manageriales des cadres)**
- ◆ **Développement du contrôle de gestion et des systèmes de pilotage**

## **Les perspectives (suite)**

### **► Et aussi, mais de manière moins fréquente**

- ◆ **La territorialisation des politiques et des services**
- ◆ **Le développement des pratiques d'évaluation**
- ◆ **Les relations et méthode de travail avec les élus**
- ◆ **Le renforcement de la DG**
- ◆ **Le développement des NTIC**
- ◆ **La déconcentration au sein des services**

# Les collectivités ayant répondu à l'enquête

33

## ► Conseils Régionaux

- ◆ Alsace, Centre, Nord-Pas-de-Calais, Provence Alpes-Côte d'Azur

## ► Conseils Généraux

- ◆ Essonne, Finistère, Hautes-Pyrénées, Hérault, Loire-Atlantique, Lot, Maine-et-Loire, Mayenne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Seine-Saint-Denis, Val d'Oise, Vaucluse

## ► Communautés urbaines

- ◆ Dunkerque, Strasbourg

## ► Communautés d'agglomérations

- ◆ Angers, Evreux, Montpellier, Pays de Lorient, Seine-Eure, Têt Méditerranée

## ► Communauté de communes

- ◆ Sud Roussillon

## ► Villes

- ◆ Angers, Argeles-sur-mer, Aulnay-sous-Bois, Besançon, Béziers, Boulogne-Billancourt, Calais, Caluire-et-cuire, Chalon-sur-Saône, Châlons-en-Champagne, Clermont-Ferrand, Evry, Gennevilliers, Le Havre, Mérignac, Montbéliard, Mulhouse, Nantes, Noisy-le-Grand, Versailles