



MEMENTO 2020-2026 : Politiques publiques et gestion au sein du bloc communal

Monavis
citoyen

Juillet 2020

kpmg.fr / secteur public local



Édito

Les crises font souvent double office. Elles agissent à la fois comme des révélateurs et des catalyseurs. Cette crise n'échappe pas à la règle. Des signaux faibles, des bruits de fonds peu perceptibles se révèlent au grand jour comme une évidence.

Ainsi les exigences des citoyens pour plus de responsabilités et de transparence, les attentes des nouvelles générations en termes d'immédiateté des réponses, l'importance grandissante des enjeux sanitaires et environnementaux, l'arrivée de « géants numériques » qui impactent sans mesure ni concertation les politiques publiques, ou encore la ré-interrogation des modèles urbains de développement... prennent très largement le pas sur les approches traditionnelles trop souvent cloisonnées qui rendent mal compte de la complexité actuelle.

Paradoxalement, cette crise a consacré les pouvoirs locaux - les communes et les EPCI, les Départements ou les Régions, mais aussi les Préfets - qui ont fait la démonstration de leur réactivité et de leur agilité. Ils se sont montrés en phase avec les aspirations des citoyens qui attendent de plus en plus de leurs exécutifs locaux non seulement qu'ils leur apportent des réponses construites à partir de leurs besoins mais, aussi qu'ils anticipent des risques qui ne peuvent plus être ignorés.

Il était illusoire de décrire tous les enjeux auxquels les élus locaux vont être confrontés. La situation exceptionnelle dans laquelle le pays a été plongé l'a sans doute rendu impossible à court terme.

Nous pouvons seulement proposer des pistes de réflexion et des idées qui permettront aux élus et aux décideurs territoriaux d'agir au service de leur territoire au cours des années à venir.

Ils devront pour y parvenir inscrire leur action dans six principes :

- #1 Mesurer les impacts de la crise en conciliant décision d'urgence et stratégie de long terme ;
- #2 Faire évoluer les services de proximité et les espaces publics ;
- #3 Valoriser la co-décision avec les citoyens, les partenaires et les acteurs du territoire ;
- #4 Répondre aux aspirations d'éco-citoyenneté ;
- #5 Être acteur de la transformation digitale et numérique ;
- #6 Être une administration où il fait bon travailler.



Sommaire

Édito

01. Introduction.....	p. 4 à 9
02. Les fiches portrait.....	p. 10 à 43

- Environnement
- Cadre de vie
- Aménagement / logement
- Sécurité
- Mobilités
- Petite Enfance
- Enfance Jeunesse
- Culture
- Sports / Loisirs
- Tourisme
- Développement économique
- Santé
- Solidarités
- Gouvernance
- Organisation, Management et Ressources Humaines
- Finances
- Administration Numérique

03. Pour aller plus loin	p. 44
04. Qui sommes-nous ?.....	p. 45
05. Contact.....	p. 47

Un paysage communal et intercommunal bouleversé

En 2020...

22 Métropoles

(11 en 2015)

comprenant 903 communes rattachées et représentant une population regroupée de 18 031 028 habitants

14 Communautés urbaines

(15 en 2014)

comprenant 658 communes rattachées et représentant 3 119 780 habitants

222 Communautés d'agglomération

(222 en 2014)

avec 7 461 communes rattachées et une population regroupée de 23 370 289 habitants

997 Communautés de communes

(1903 en 2014)

dont 818 à fiscalité professionnelle unique et 179 à fiscalité additionnelle, avec 25 883 communes rattachées représentant 22 094 182 habitants

774 Communes nouvelles

(12 en 2014)

comprenant 2 508 communes regroupées

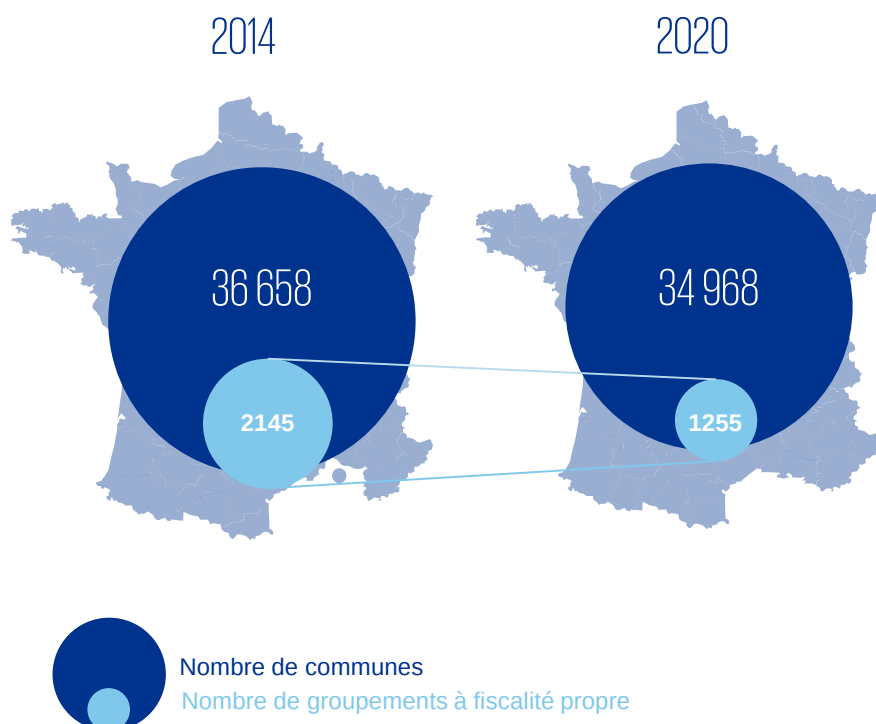
34968 communes et 1255 groupements à fiscalité propre au 1er janvier 2020

Le paysage local a été profondément modifié au cours des dernières années avec un mouvement de concentration et de regroupement très fort sous l'impulsion voire la contrainte de l'Etat.

En 6 ans, le nombre de Métropoles et de Communautés urbaines a été multiplié par 2 quand le nombre de Communautés de communes était divisé par 2.

C'est donc sur un nouveau maillage territorial que les ambitions du prochain mandat doivent se construire :

- Nouvelle approche territoriale dans la construction des politiques publiques ;
- Nouvelle gouvernance locale entre villes et intercommunalités ;
- Nouvelle dynamique citoyenne avec des habitants souvent trop éloignés des modes de production des politiques mises en œuvre.



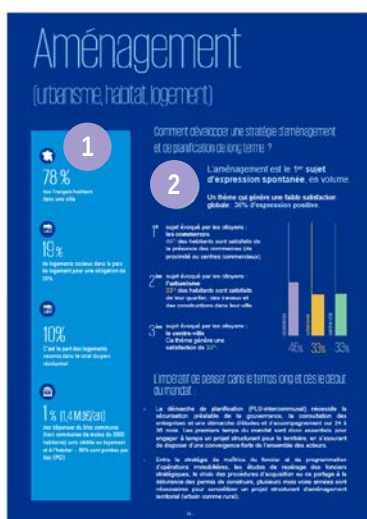
17 portraits pour esquisser les enjeux des années à venir

Ce document est organisé en 17 portraits thématiques. La classification des compétences et des problématiques de gestion adoptée est nécessairement discutable.

Certains choix sont parfois arbitraires et nous aurions pu parfaitement organiser les choses autrement. Plusieurs enjeux évoqués auraient pu se retrouver dans plusieurs portraits. C'est notamment le cas des enjeux liés au développement durable et à l'environnement, mais aussi au cadre de vie.

Il ne faut donc pas y voir un quelconque parti pris sur la « bonne manière » d'organiser ses compétences ou ses services, mais comme une clé de lecture pédagogique permettant aux nouveaux élus de s'y retrouver facilement.

Des portraits organisés avec 5 rubriques possibles :



1 **Les chiffres clés à retenir** permettant d'illustrer l'importance du thème concerné (dépenses, ratios d'activités, statistiques liées aux usages, etc.).

2 **Des données liées à la perception que les citoyens ont du rôle des communes et des intercommunalités.** Mon Avis Citoyen (MAC) a développé une plateforme sur son site internet ouverte à tous.

Les 6,5 millions de contributions ont permis de classer les champs d'interventions des communes et intercommunalités de deux manières :

- Le classement des thèmes les plus souvent évoqués (sujet d'expression spontanée) construit à partir d'une analyse des récurrences des thèmes abordés dans les verbatims.
- Le classement des avis par thématique (taux de satisfaction) : il s'agit d'une pondération des verbatims positifs et négatifs.



3 **Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?**
Une liste des enjeux avec une forte portée politique.

4 **Quelles priorités en terme de gestion ?**
Une liste des enjeux avec une dimension très technique ciblant plus spécifiquement les Directions Générales.

5 **Des pistes de réflexion sur la manière dont la crise sanitaire pourrait impacter le mandat sur le thème concerné.**

L'expression spontanée

« De quoi les habitants parlent-ils le plus à propos de leur ville, dans la plateforme Mon Avis Citoyen ? »

Sur 6,5 millions de verbatims,
les sujets qui reviennent le plus souvent sont les suivants :



Cadre de vie
2^{ème} sujet d'expression
spontanée par les habitants



Aménagement
1^{er} sujet d'expression
spontanée par les habitants



Mobilités
3^{ème} sujet d'expression
spontanée par les habitants



Sports & loisirs

4^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Sécurité

5^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Culture

6^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Enfance & jeunesse

7^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Solidarités

8^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Petite enfance

9^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



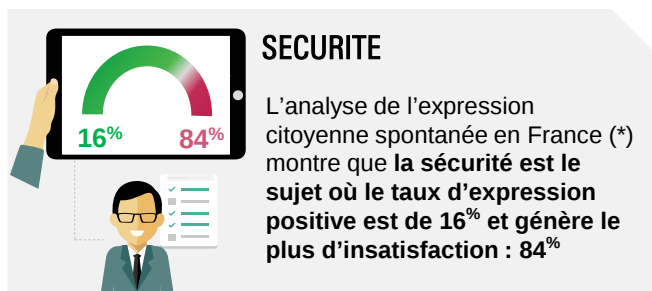
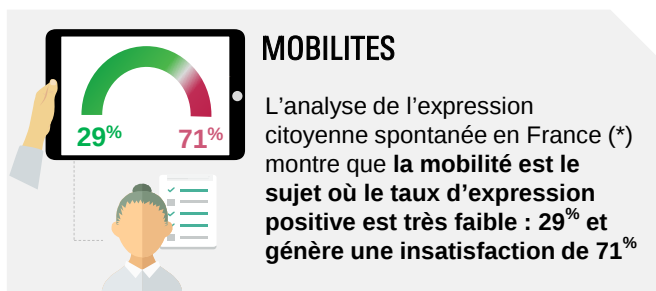
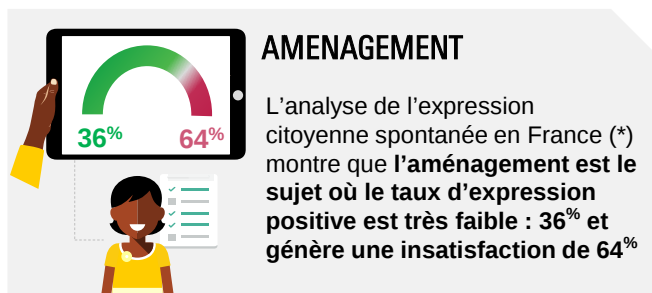
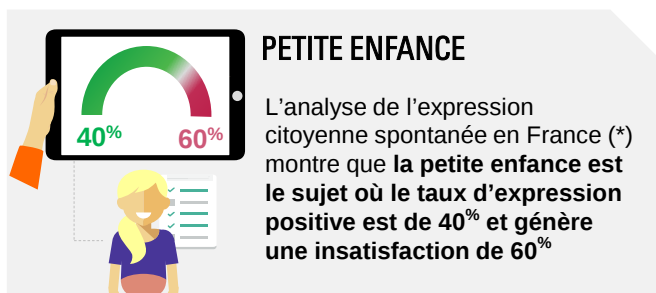
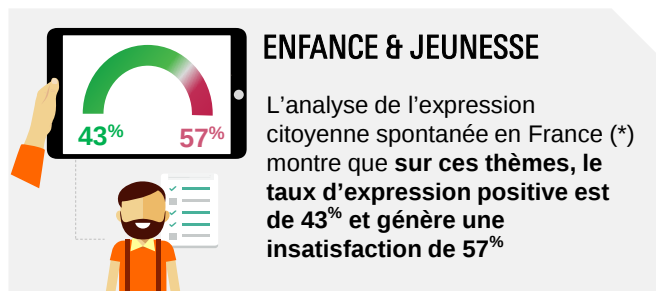
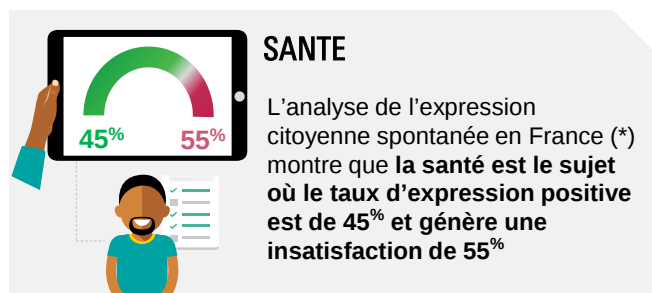
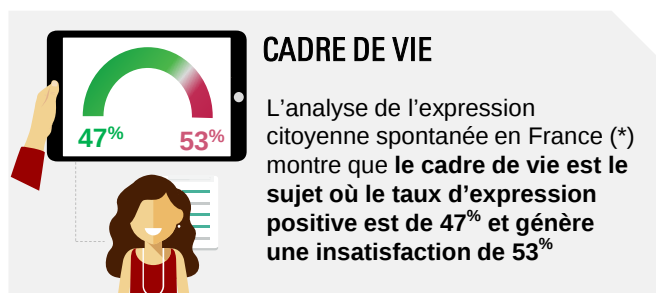
Santé

10^{ème} sujet d'expression
spontanée par les
habitants



Le taux de satisfaction

« De quoi les habitants sont-ils le plus satisfaits dans leur ville ? »



(*) Lecture du taux d'expression positive : parmi les citoyens ayant évoqué la **culture** en sujet de discussion spontanée, 75% d'entre eux en sont satisfaits - Source : Mon Avis Citoyen

Sommaire

10



Développement durable
et Environnement

12



Aménagement
(Urbanisme, Habitat et Logement)

14



Cadre de vie

16



Mobilités

18



Sécurité

20



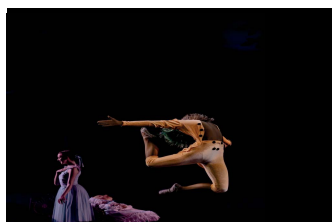
Petite Enfance

22



Enfance et Jeunesse

24



Culture

26



Sports et Loisirs

Sommaire

28



Tourisme

30



Développement
économique et Emploi

32



Santé

34



Solidarités

36



Gouvernance

38



Finances

40



Transformation
(Organisation, Management
et Ressources Humaines)

42



Administration
numérique

Développement durable et Environnement



48 000

décès par an sont dus aux particules fines produites par l'activité humaine (3^{ème} cause de mortalité en France)



+ 2,5 à 3,5°C

c'est la progression de la température moyenne en France en 2050 par rapport à 1985



- 60 %

d'énergie consommée d'ici 2050 : c'est l'objectif fixé aux collectivités alors que leur consommation a augmenté de 4 % entre 2012 et 2017 (ADEME)



16 %

des marchés des collectivités contenaient en 2018 une clause environnementale

Le développement durable et l'environnement ne sont pas ou ne sont plus une politique parmi d'autres

Longtemps considérée comme une politique parmi d'autres se pensant d'abord à l'échelle nationale et internationale, le développement durable et la préservation de l'environnement sont devenus des impératifs économiques, sociaux et sociétaux.

Aujourd'hui, les impacts du changement climatique se matérialisent d'abord dans les territoires qui disposent de véritables leviers avec l'urbanisme, le logement ou encore les transports, capables de réduire les émissions de GES.

Il ne s'agit donc plus de développer des actions spécifiques et isolées en matière de développement durable, mais d'intégrer l'écologie dans toutes les politiques publiques locales.

La question environnementale implique une gouvernance à part

La place de l'environnement dans la gouvernance municipale et intercommunale peut se construire et évoluer au moins à 3 niveaux :

1^{er} En termes de portage politique en confiant par exemple la stratégie climat au premier adjoint et en créant une commission spéciale réunissant les élus ayant en charge le logement, les transports, l'énergie, le développement économique, les déchets et les espaces verts, etc.

2^{ème} En termes d'organisation et de pilotage de l'administration, en veillant à ce que l'ensemble des actions contribuant à la transition environnementale soit suivi par la Direction Générale pour éviter le morcèlement des interventions des services en la matière.

3^{ème} En termes d'association de tous les acteurs (élus, agents, ménages, gestionnaires d'immeubles, vendeurs sur les marchés, commerçants) en sensibilisant, développant des actions de prévention et mobilisant les démarches de budgets participatifs ou l'instauration de forums locaux sur le climat et l'environnement.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Concilier écologie et développement économique : accompagnement des actions de responsabilité sociale et environnementale (RSE), verdissement des zones d'activité, contribution au développement de nouvelles activités et filières « vertes », initiation de projets d'écologie industrielle et d'économie circulaire, etc.

Veiller à l'impératif de justice sociale dans le développement des politiques écologiques (prise en compte de la précarité énergétique par exemple) et accompagner la sensibilisation de tous les publics.

Aménager durablement le territoire et végétaliser les quartiers : inscription de la démarche de préservation de l'environnement dans toutes les démarches de planification stratégique d'urbanisme et d'aménagement (PLU ou PLUi, SCOT règlements des ZAC), intégration des enjeux de transition énergétique et écologique dans tous les programmes de renouvellement urbain et de revitalisation comme ceux dédiés aux centres bourgs (label EcoQuartier, démarche AEU2®), etc.

Verdir les espaces urbains : végétalisation des toits, murs et chaussées, boisement des rues, création d'espaces verts et généralisation du « zéro phyto », généralisation des « permis de verdir », etc.

Favoriser les modes de déplacements économes et alternatifs : soutien de tous les projets de mobilité partagée (aire de covoiturage, plateformes numériques locales), développement de l'inter-modalité vélo-train, investissement dans des transports publics plus propres (électriques, hybrides ou roulant au gaz naturel), aménagement des plans de circulation (piétonisation, pistes cyclables, pédibus, etc.), aménagement de la réglementation (limitation de la vitesse en centre-ville, tarification incitative sur le stationnement, etc.).

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Devenir progressivement une administration verte : diminution des consommations dans les bâtiments communaux et intercommunaux (fluides comme consommables), développement d'une politique des achats durables (évaluation des besoins, produits écolabellisés, prestataire en démarche ISO 14001), sensibilisation des agents aux bons gestes (impression recto-verso, mise en veille des ordinateurs, mise en place d'une indemnité kilométrique vélo), etc.

Soutenir la production des énergies propres et économiser l'énergie : réalisation des Plans Climat-Air-Energie Territoriaux (PCAET), réalisation de diagnostic de consommation, verdissement des modes d'alimentation énergétique des équipements publics (écoles en priorité), introduction de clauses vertes dans les contrats d'énergie ou de clauses de performance énergétique dans les contrats de construction neuve, développement des réseaux de chaleurs propres à l'occasion des opérations de travaux de voirie, etc.

Définir un projet alimentaire territorial (PAT) pour lutter contre le gaspillage alimentaire, réorganiser l'approvisionnement en privilégiant les circuits courts ou encore adapter les régimes dans les restaurants scolaires, etc.

Réduire et valoriser les déchets de son territoire : mise en place d'une tarification incitative, développement des tournées de collectes séparées pour améliorer le tri, accompagnement de l'implantation de recycleries et de ressourceries, développement des broyeurs végétaux (1/3 des déchets étant d'origine organique), etc.



- Positionner les communes et intercommunalités comme acteur central de la reprise économique et du développement d'une économie décarbonée.
- Mettre en œuvre des projets ambitieux couplant impact environnemental et sanitaire.



Aménagement

Urbanisme, Habitat et Logement



78 %

des Français habitent dans une ville



10 %

c'est la part des logements vacants dans le total du parc résidentiel

19 %

de logements sociaux dans le parc de logement pour une obligation de 25%



1 % (1,4 Md€/an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sont dédiées au logement et à l'habitat, 55% sont portées par des EPCI)

Comment développer une stratégie d'aménagement et de planification de long terme ?



L'aménagement est le 1^{er} **sujet d'expression spontanée** en volume.

Un thème qui génère une faible satisfaction globale : **36% d'expression positive**.

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens : **les commerces**

46% des habitants sont satisfaits de la présence des commerces (de proximité ou centres commerciaux).

2^{ème}

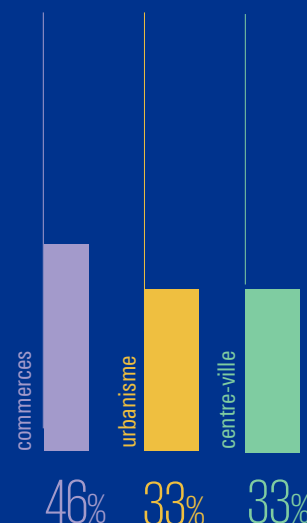
sujet évoqué par les citoyens : **l'urbanisme**

33% des habitants sont satisfaits de leur quartier, des travaux et des constructions dans leur ville.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **le centre-ville**

Ce thème génère une satisfaction de **33%**



L'impératif de penser dans le temps long et dès le début du mandat :

- La démarche de planification (PLU-intercommunal) nécessite la sécurisation préalable de la gouvernance, la consultation des entreprises et une démarche d'études et d'accompagnement sur 24 à 36 mois. Les premiers temps du mandat sont donc essentiels pour engager à temps un projet structurant pour le territoire, en s'assurant de disposer d'une convergence forte de l'ensemble des acteurs.
- Entre la stratégie de maîtrise du foncier et de programmation d'opérations immobilières, les études de repérage des fonciers stratégiques, le choix des procédures d'acquisition ou de portage à la délivrance des permis de construire, plusieurs mois voire les années sont nécessaires pour concrétiser un projet structurant d'aménagement territorial (urbain comme rural).

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Maximiser l'offre résidentielle à proximité des zones d'emploi notamment dans les territoires aux marchés tendus.

Développer des solutions pour des logements plus abordables (en accession, en logement intermédiaire, en location sociale).

Améliorer la prise en compte des besoins spécifiques : adaptabilité du parc aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap ou encore aux travailleurs saisonniers (bail mobilité, logements meublés).

Maîtriser la construction et le foncier grâce à une politique de planification ambitieuse répondant au défi écologique (gestion des droits à construire, repérage des potentiels de constructibilité, travail de terrain avec les propriétaires de terrains bâtis et non bâtis, etc.).

Trouver de nouveaux leviers d'investissement pour déployer une réelle stratégie foncière (adhésion aux EPF), soutenir les organismes HLM, cofinancer des programmes tels qu'Action Cœur de Ville ou le NPNRU.

Développer une stratégie prospective d'aménagement adaptée aux spécificités de son territoire (métropolitain, urbain, péri-urbain ou rural) en mobilisant les ressources de tous les partenaires – les 14 établissements publics d'aménagement notamment lorsque cela est possible.

Piloter l'atteinte des objectifs fixés au titre du contrat de mixité sociale/plan de rattrapage pour les communes concernées par l'article 55 de la loi SRU fixant l'objectif de 25% de logements sociaux.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Analyser les espaces fonciers mobilisés en direct et les capacités de portage notamment le renouvellement de l'adhésion aux Etablissements Publics Fonciers.

Anticiper l'impact des opérations de rénovation énergétiques sur le dégrèvement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et veiller aux actions justifiant l'abattement TFPB pour les HLM en Quartier Politique de la Ville.

Évaluer l'opportunité de prendre la délégation des aides à la pierre de la part de l'Etat, se traduisant par la gestion en direct des aides à la construction du parc social et la rénovation du parc privé.

Etre attentif aux modifications des procédures d'attribution de logements sociaux qui font évoluer les modes de désignation des candidats au passage en commission d'attribution des logements (CAL) et aux équilibres sociaux de l'occupation du parc social.

Arrêter de manière précise les lignes de partage des compétences relevant des pouvoirs de police spéciale du maire.

Accompagner les habitants dans leurs démarches de travaux d'amélioration du logement et notamment de la performance énergétique : éco-prêt à taux zéro, aides de l'ANAH, etc.).

Développer l'accompagnement des projets d'accession à la propriété et des aides à cumuler la recherche de nouveaux montages (bail réel solidaire).

Apporter des réponses à l'évolution des besoins à tous les âges de la vie (colocation intergénérationnelle, logement adapté, etc.).



Cadre de vie

Quels sont les leviers à développer pour améliorer le cadre de vie et répondre aux attentes des citoyens en termes d'environnement, mais aussi de santé et d'usages collectifs ?



-0,5° à -2°c

dans les rues grâce à la végétalisation afin d'agir contre les îlots de chaleur



568 kg

de déchets collectés par les collectivités par an et par habitant



18 % (18 Md€ / an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants et budgets annexes) sont dédiées au cadre de vie

- Dont 6,2 Md€ pour les déchets et la propreté urbaine (75% sont portées par les EPCI) ;
- Dont 1,3 Md€ pour l'éclairage public (75% sont portées par les communes) ;
- Dont 2,5 Md€ pour les espaces verts (90% sont portées par les communes).

NB : + de 3Md€ de dépenses annuelles dédiées à l'eau et l'assainissement



Le cadre de vie est le **2^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

Le sujet génère une **satisfaction de 47%** chez les habitants.

1^{er}

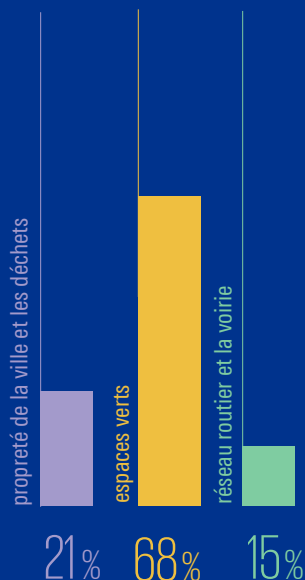
sujet évoqué par les citoyens : la **propreté de la ville et les déchets** (collecte et gestion). Ce thème crée une faible **satisfaction : 21%** dans les villes de France.

2^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **les espaces verts**. Ils génèrent **68%** de satisfaction globale et constituent un **réel vecteur** sur lesquels les villes sont attendues par leurs habitants.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **le réseau routier et la voirie**. Ce thème suscite seulement **15%** de satisfaction.



Une compétence stratégique et très visible

- Un champ très large couvert par des obligations environnementales, mais dont la stratégie reste largement à la libre appréciation des collectivités.
- **L'établissement obligatoire de conventions de gestion pour les 480 quartiers visés par le Nouveau Programme National de Renouveau Urbain (NPNRU)**, comprenant la prise en compte des usages des habitants, l'anticipation des moyens de gestion et la réduction des nuisances associées aux travaux.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Engager dans le cadre des travaux de planification et programmation urbaine, une réflexion sur la place de la « nature en ville » et du nombre des espaces publics pour accompagner l'effort de densification en logements au sein de l'enveloppe urbaine.

Penser les espaces publics comme leviers d'adaptation de la ville au changement climatique en les convertissant en un support de la compensation carbone et de la lutte contre le réchauffement.

Entendre le besoin d'une plus forte mixité des usages et accompagner des démarches de réflexion sur leur évolution en associant les différents types de publics : riverains touristes, commerçants, travailleurs de terrain, cyclistes, etc.

Intégrer aux usages des espaces publics des supports d'évolution des gestes et des pratiques des citoyens, en développant des aménagements transitoires, des supports d'information et des outils incitatifs/nudge.

Améliorer en continu le circuit de signalement sur l'espace public pour tendre vers une réactivité des interventions : déploiement des points de captage numérique, mise en place d'un circuit de signalement et d'association des habitants.

Reconquérir les espaces non gérés ou sujets à des conflits d'usages et mésusages pouvant accroître le caractère anxiogène de certains secteurs, la nuit et le jour (pratique d'évitement, occupation passive, etc.).

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Faire évoluer les politiques du droit des sols dans le respect des cadres réglementaires pour intégrer davantage les servitudes nécessaires au développement et à la gestion des espaces publics (approche par la qualité des projets urbains).

Développer les opérations à financement mixte des espaces publics (projets urbains partenariaux, participation des acteurs de l'habitat social) au service d'une gouvernance partenariale renforcée des usages.

Intégrer les usages dans l'expérimentation de nouveaux lieux publics pour renforcer la compréhension des pratiques (l'espace public oscillant entre lieu propre et lien transitoire) en développant les actions innovantes (« urban lab », appels à projets, etc.).

Renforcer la gouvernance locale et ouverte aux citoyens en améliorant les lieux de concertation ainsi que la signalétique globale des espaces publics (comité de riverain, comité de quartier, réunions publiques de re-conception d'espaces, etc.).

Développer de nouvelles offres de services basées sur la prise en compte des fonctionnalités des espaces dans la stratégie de maintenance (brigade mobile, brigade verte, équipes de sensibilisation et/ou d'écoresponsabilisation).

Moderniser les organisations des services en charge des espaces publics en dépassant les approches traditionnelles par métier au bénéfice d'une approche par espace et par type d'intervention (planifié, curatif, préventif, urgence, etc.) permettant l'adaptation des circuits de commande à la mise en place d'outils de gestion de la relation usagers.

Développer des politiques de prévention des risques professionnels visant à réduire la pénibilité et l'absentéisme pour raisons de santé.



Mobilités

Comment passer d'une logique de développement d'infrastructures à une logique de régulation des différentes formes de mobilités ?



75 %

du territoire représentant 30% de la population sur lequel aucune collectivité n'organise effectivement les mobilités des personnes et des biens



70 %

des français vivant en milieu rural estiment la voiture comme indispensable, contre 54% des français vivant en ville. La moitié des trajets font moins de 5 km



1 % (1,3 Md€ / an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sur les budgets principaux et plus du triple (3,3Md€) sur des budgets annexes dédiés au transport, hors ramassage scolaires



700 000

c'est le nombre de kilomètres du patrimoine routier communal et intercommunal



La mobilité est le 3^{ème} **sujet d'expression spontanée** en volume.

Un thème qui crée une très faible satisfaction : **29% d'expression positive.**

1^{er}

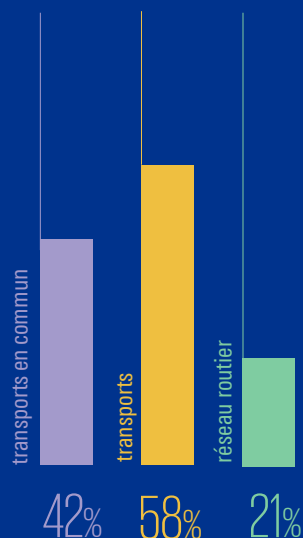
sujet évoqué par les citoyens :
les transports en commun
42% des habitants en sont satisfaits.

2^{ème}

sujet évoqué par les citoyens :
les transports
58% des habitants sont satisfaits de la présence de transports à proximité et de leur desserte.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens :
le réseau routier
La présence de routes et d'autoroutes à proximité ainsi que leur état génère seulement 21% de satisfaction.



Après les lois MAPTAM (2014) et NOTRe (2015), qui ont développé les missions des niveaux régional et intercommunal en matière de transports, la loi d'orientation des mobilités promulguée le 24 décembre 2019 contribue à préciser le rôle des collectivités du bloc communal et leur propose plusieurs outils pour faire face au développement de nouvelles pratiques, de nouvelles attentes, et de nouvelles offres de mobilités du quotidien.

Le rôle des collectivités n'est plus seulement l'investissement dans les infrastructures. Les communes et les intercommunalités doivent aujourd'hui d'abord assurer leur rôle de régulateur entre les différentes formes de mobilités (traditionnelles et nouvelles) dont le développement est de plus en plus soutenu par le secteur privé.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Penser une mobilité inclusive, comme un moyen de résorber les fractures territoriales entre populations urbaines et rurales (tarification sociale, accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, etc.).

Entrer dans l'ère de la multimodalité (transports collectifs, mais aussi covoiturage, autopartage, location de vélos, intermodalité train-vélo, etc.).

Agir sur les principaux impacts environnementaux et décarboner : modes de déplacements doux, lutte contre la congestion, transports moins émetteur de CO₂, etc.

Changer d'échelle et penser la mobilité sur des territoires cohérents, les « bassins de mobilité », au-delà des limites institutionnelles tout en intégrant l'approche économique (mobilité inter-entreprises, plan de déplacements d'entreprises, etc.).

Digitaliser les transports : appariement de l'offre et de la demande, information usager, plateforme de partage, etc.

Associer les usagers pour un renforcement de la prise en compte des besoins afin de construire des solutions innovantes et sur-mesure (mise en place des Comités de partenaires, regroupant l'AOM, des représentants des employeurs et des usagers).

Appréhender l'aménagement du territoire en lien avec les nouvelles pratiques de la mobilité et les obligations réglementaires liées : étalement urbain, pôles d'échanges multimodaux, sites propres, pistes cyclables, auto/vélo en libre-service, etc.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Pour les Communautés de communes, choisir de prendre ou non la compétence autorité organisatrice de la mobilité (AOM) avant le 30 juin 2021.

Pour les Communautés d'agglomérations, les Métropoles, ainsi que les Communautés de communes ayant pris la compétence AOM, structurer les services en conséquence, en lien avec les 6 champs d'action fléchés par le législateur : transport régulier, transport à la demande, transport scolaire, mobilités actives, mobilité partagée, mobilités solidaires.

Veiller à prendre en compte la transversalité avec les autres services (par exemple, avec les CCAS/CIAS pour les mobilités, etc.).

Concevoir l'articulation avec la Région, au travers notamment la construction des Contrats opérationnels de mobilité (COM) : définir un partage cohérent de la compétence, à l'échelle de chaque bassin de mobilité, en intégrant les gestionnaires d'infrastructures.

Mettre en œuvre les plateformes digitales d'information sur la multimodalité et la « mobilité en tant que service » : inscription dans les plateformes régionales en lien avec les transports publics, opérateurs privés de mobilité urbaine, acteurs du numérique.



- Repenser l'aménagement des espaces et de l'offre pour s'adapter aux changements d'usages liés à la crise sanitaire.
- Redéfinir la complémentarité des modes de transports et l'offre de transports urbains pour éviter la désaffection durable des transports en commun.



Sécurité



22 780

policiers municipaux en France au 1^{er} janvier 2019, soit une hausse de 11% depuis 2014 (8 000 ASVP)

53 %

c'est la part des policiers municipaux dotés d'une arme à feu



4 % (4,1 Md€ / an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3 500 habitants) – 70% sont portées par les communes et près de 60% concernent les dépenses de services incendie et secours



61 €

dépensés en moyenne par an et par habitant sur les budgets communaux et 19 € sur les budgets communautaires



La sécurité est le **5^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

La sécurité est le thème qui génère le plus d'insatisfaction : **84% chez les habitants.**

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens : **les incivilités**

Seuls **7%** des habitants sont satisfaits de l'action municipale sur ce thème.

2^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **les forces de l'ordre**

14% des habitants sont satisfaits de la présence de la police nationale, municipale et de la gendarmerie.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **la délinquance**

Viennent ensuite, en expression spontanée, les thèmes de **la mendicité** et de **la drogue**.



Une stratégie reposant sur 3 piliers majeurs

Une politique de sécurité efficace nécessite une méthode de gouvernance locale transparente (via notamment les conseils locaux ou intercommunaux de sécurité et de prévention de la délinquance), des moyens dédiés (mixité des effectifs, équipements, vidéoprotection) et une vision à 360° des facteurs troublant l'ordre public tant pour prévenir que pour réprimer les infractions et les délits.

La loi dite Engagement et Proximité promulguée le 27 décembre 2019 confère à ce titre de nouveaux pouvoirs de police aux maires (titre II) :

- Contrôle du respect des règles de sécurité par les établissements recevant du public (art. 12) ;
- Fermeture de débits de boissons (art. 13) ;
- Répression des constructions irrégulières (art. 14) ;
- Répression des incivilités et comportements troublant la sécurité publique (art. 15).

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Faire de la sécurité un axe majeur des projets stratégiques de proximité dans une logique de tranquillité publique et de prévention de la délinquance (endiguer le sentiment et les situations réelles d'insécurité, réduire la petite délinquance, renforcer la sécurité routière, etc.).

Développer et diversifier les modes de présence terrain en favorisant la mixité des effectifs (police municipale, ASVP, médiateurs, correspondants de nuit, etc.).

Intégrer les objectifs de tranquillités publiques dans le modèle des « smart cities » : éclairage intelligent, vidéo-protection, etc.

Répondre aux enjeux liés à la protection des données souvent délaissée : la cybersécurité va progressivement apparaître comme un objectif primordial afin de protéger les données des usagers et des open data.

Prendre en charge et accompagner aux côtés de l'Etat, les personnes radicalisées ou en voie de radicalisation.

Développer les logiques de coproduction de la sécurité et conforter le rôle de proximité joué par la police municipale pour prévenir et gérer les litiges en coordination avec les forces de police nationale (mise en place de patrouilles conjointes par exemple).

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Améliorer, grâce à l'action des CLSPD, la coordination entre les acteurs de la sécurité, de la justice, de la prévention et de l'action sociale.

Favoriser la coordination et la mutualisation des actions des polices municipales à l'échelle intercommunale.

Mettre en place des dispositifs avec l'Etat et les autres collectivités afin d'inscrire les politiques de sécurité dans une logique multidimensionnelle plus performante. Les dernières mesures du projet de loi Engagement et Proximité, prévoyant par exemple la présentation annuelle de l'action de l'Etat par le préfet, ou son représentant, devant le Conseil municipal, vont dans ce sens.

Développer les outils technologiques permettant d'identifier les auteurs de délits (dégradation du mobilier urbain, cambriolages, etc.).

Intégrer les citoyens dans l'évaluation des actions mises en œuvre par les collectivités (mesure du sentiment d'insécurité et enquêtes de victimation).

Structurer la gestion et l'encadrement des pratiques du personnel des centres de supervision urbains.



- Mobiliser les prérogatives aménagées relevant du pouvoir de police du Maire pour renforcer les complémentarités avec la Police Nationale et la Gendarmerie.
- Engager une réflexion sur la protection des personnes (violences conjugales, situation d'errance, etc.) au regard des enseignements de la période de confinement.

Petite enfance

Comment développer des modes de garde diversifiés pour assurer l'accessibilité des services de la petite enfance ?



58 %

des enfants de moins de 3 ans couverts par une offre d'accueil (soit 8 points de mieux qu'il y a 10 ans) dont 35% par des assistant(e)s maternel(le)s, 19% par des crèches et 4% par la scolarisation dès 2 ans



15,3 %

des familles sont des familles monoparentales, ce taux pouvant aller jusqu'à 40% sur certains territoires



4 % (3,6 Md€)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) concernent la petite enfance (crèches et garderies), 82% sont portées par les communes



69 €

dépensés en moyenne par habitant et par an sur les budgets communaux et 11 € sur les budgets communautaires



La petite enfance est le **9^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

Seuls 40% des habitants estiment l'action municipale satisfaisante sur ce sujet.

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens :

Les enfants

Ce thème génère 38% de satisfaction.

2^{ème}

sujet évoqué par les citoyens :

les crèches

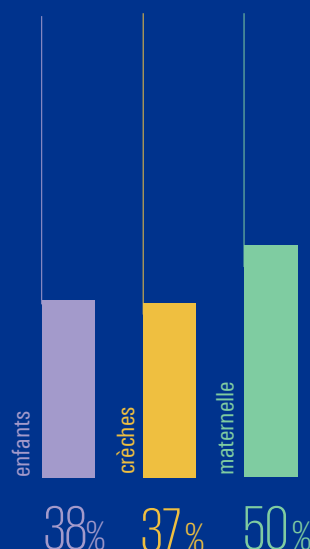
37% des habitants en parlent de manière positive. Avant tout, ce qui génère de l'insatisfaction est le manque de places en crèche.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens :

la maternelle

Ce thème génère 50% de satisfaction.



Des communes et intercommunalités volontaristes mais qui dépendent fortement du cadre réglementaire et financier imposés par la CNAF

- La commune ou l'intercommunalité bénéficient d'une compétence facultative mais presque toujours investie en matière d'accueil du jeune enfant.
- La collectivité gestionnaire a la possibilité d'adopter un schéma pluriannuel d'accueil du jeune enfant pour faciliter la programmation de l'offre, cette programmation devra également être inscrite dans la Convention Territoriale Globale avec la CAF, qui sera signée à l'échelon communal ou intercommunal selon les cas, tous les habitants devant être couverts par une CTG à l'horizon 2023.
- La collectivité locale aura un rôle important dans la mise en œuvre de la future réforme des modes d'accueil prévue dans le projet de loi ASAP (accélération et simplification de l'Action Publique) qui devrait faire évoluer la gouvernance des modes d'accueil et le statut des assistant(e)s maternel(le)s.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Maintenir et développer l'attractivité du territoire grâce à une offre d'accueil du jeune enfant diversifiée et adaptée aux attentes diversifiées des familles, tout en maîtrisant les coûts associés pour la collectivité.

Adapter l'offre du territoire à l'évolution des besoins des familles et notamment aux besoins spécifiques des familles monoparentales, qui cumulent souvent une problématique de garde d'enfant et une problématique de revenu dans une offre de service soumise à une réelle problématique d'accessibilité financière.

Choisir le bon échelon d'exercice de la compétence et assurer la cohérence entre les ambitions politiques des différents territoires (intercommunalité et communes) notamment dans le cadre de la signature des Conventions Territoriales Globales.

Investir la question de la Convention Territoriale Globale (CTG) avec la CAF, condition sine qua non pour percevoir certaines aides de la branche Famille de la Sécurité Sociale à compter de 2020.

Assurer la transition entre le Contrat Enfance Jeunesse et la CTG, principalement conclue par l'échelon intercommunal.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Mobiliser l'échelon intercommunal pour limiter les inégalités territoriales en termes d'accès à l'offre et accroître les capacités du territoire en matière d'accueil collectif.

Agir sur l'offre d'accueil individuel de façon à pérenniser le nombre d'assistant(e)s maternel(le)s sur le territoire :

- Renforcement des moyens dédiés au Relais d'assistant(e)s maternel(le)s ;
- Aide à l'installation de Maisons d'assistant(e)s maternel(le)s ;
- Mise en place d'aides individuelles aux assistant(e)s maternel(le)s (achat de matériel pédagogique, compensation pour la participation à des formations).

Agir sur l'accessibilité de l'offre PAJE (accueil individuel, micro-crèches) pour les familles moins aisées : mise en place d'aides financières sur conditions de revenus.

Initier ou poursuivre l'intégration des différents services d'inscription et de facturation des services aux familles sur le portail familles de la collectivité.

Faire évoluer les critères d'attribution des places en crèche (Etablissement d'Accueil du Jeune Enfant) de façon à créer les conditions pour assurer la mixité sociale au sein des établissements et pour pouvoir bénéficier des différents bonus mis en place par la COG actuelle (2018-2022) - bonus mixité sociale et bonus handicap.



- Renforcer les plans de continuité et les plans de gestion des établissements en intégrant une approche renouvelée de la protection sanitaire des professionnels et des usagers.
- Développer les plateformes numériques de service (kit numérique éducatif, espaces d'échange, etc.) à distance pour améliorer l'accompagnement à la parentalité.



Enfance et Jeunesse

Comment promouvoir une politique enfance et jeunesse inclusive et accessible ?



61%

des élèves du premier degré résidant dans des communes rurales éloignées ou périphériques très peu denses ne disposent pas d'école publique dans leur commune



87%

des communes ayant une école publique ont choisi le retour à la semaine de 4 jours à la rentrée 2018



11% (11,7 Md€/an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) dédiées à l'enseignement du premier degré et à la restauration scolaire, 92% sont portées par les communes



230 €

dépensés en moyenne par habitant et par an sur les budgets communaux et 13 € sur les budgets communautaires



L'enfance et la jeunesse est le **7^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

Le sujet enfance et jeunesse génère **43% de satisfaction globale** chez les habitants.

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens :

La jeunesse

Ce thème génère une satisfaction très faible, **25%**

2^{ème}

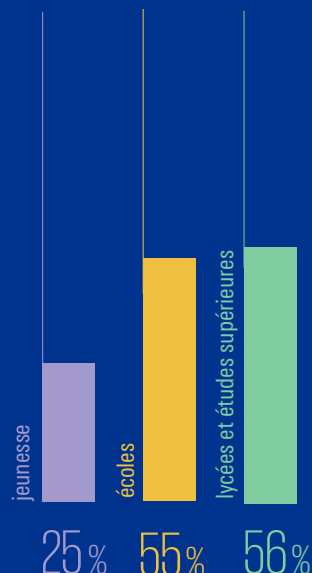
sujet évoqué par les citoyens :

les écoles bénéficiant d'un niveau de satisfaction relativement élevé à hauteur de **55%**

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens :

les lycées et études supérieures (bien que ne dépendant pas du bloc communal, leur proximité est jugée comme essentielle) avec un taux global de satisfaction de **56%**



Le bloc communal comme acteur incontournable :

- **Un rôle du bloc communal de plus en plus prégnant**, depuis le début de la décentralisation, la commune a pris une place de plus en plus centrale en la matière avec des intercommunalités encore peu interventionnistes ;
- **Un changement de paradigme**, la commune doit passer d'une logique de gestion de services à la population à une logique de projet de développement du territoire ;
- **Des enjeux réglementaires importants à venir**, l'application de la loi pour une école de la confiance posera notamment comme toujours des questions de financement liées au caractère obligatoire de l'école dès 3 ans.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Favoriser la continuité éducative entre Education Nationale et services satellites à l'école, en cohérence entre les différents âges (3-5 ans, 6-11 ans, 12-17 ans).

Répondre aux nouveaux enjeux réglementaires issus des dispositions de la loi du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance qui rend l'école obligatoire dès 3 ans.

Promouvoir les actions de participation citoyenne dans l'offre éducative **et développer les actions** en matière d'intergénéralité.

Réussir la transition numérique au sein des écoles primaires (mise en place et déploiement des Environnements Numériques de Travail) : équipement matériel raccordement en très haut débit, prise en compte du renouvellement du triptyque école-parents-enfants, intégration des équipes périscolaires et des temps périscolaires dans le fonctionnement de l'ENT, nécessité accrue d'une sensibilisation des enfants aux dangers d'internet et des réseaux sociaux.

Choisir le bon échelon d'exercice de la compétence et assurer la cohérence entre les ambitions politiques des différents territoires (intercommunalité et communes) notamment dans le cadre de la signature des Conventions Territoriales Globales.

Atteindre l'ambition éducative portée par le « plan mercredi ».

Adapter l'offre de restauration aux nouvelles attentes et à la diversité des familles (diversité alimentaire, circuits-courts, lutte contre le gaspillage, tarification sociale) en veillant à la sécurité alimentaire.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Adopter une gestion efficace de la relation entre les familles et la collectivité : initier ou poursuivre l'intégration des différents services d'inscription et de facturation des services aux familles sur le portail familles de la collectivité.

Assurer une veille sur la santé économique des associations gestionnaires d'offres et le cas échéant développer un service d'accompagnement, en partenariat avec la CAF.

Gérer intelligemment la répartition entre les missions communales et les missions assurées à l'échelon intercommunal : développement des coopérations et/ou des transferts de compétences (mise en œuvre du plan mercredi à l'échelon communautaire dans les zones rurales, etc.).

Parvenir à s'emparer de la question de la Convention Territoriale Globale (CTG), condition sine qua non pour percevoir certaines aides de la CNAF à compter de 2020.

Relever les défis patrimoniaux, RH et organisationnels de la mise en œuvre des actions permettant de répondre aux enjeux d'une école inclusive (meilleure prise en charge des enfants en situation de handicap), dès 3 ans.

Veiller au respect des taux d'encadrement en élaborant des stratégies de déprécarisation et de professionnalisation des intervenants en milieu scolaire, périscolaire et extrascolaire.



- Renforcer les plans de continuité et les plans de gestion des établissements en intégrant une approche renouvelée de la protection sanitaire des professionnels et des usagers.
- Mettre en place un dialogue renforcé avec l'Education Nationale pour anticiper au mieux les adaptations nécessaires aux contraintes d'ouverture des écoles.
- Mobiliser les offres périscolaire et extrascolaire pour accompagner les familles les plus impactées par les fermetures d'établissement.



Culture



635 000

c'est le nombre de Français qui travaillent dans le secteur culturel reflétant ainsi le poids économique de ce dernier



17 %

c'est la proportion de Français inscrits dans une bibliothèque municipale



+ 70 %

des EPCI disposent aujourd'hui de la compétence et agissent dans le champ de la culture



7 % (7,3 Md€)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sont dédiées à la culture, 73% sont portées par les communes sur leurs budgets principaux (hors SEM, EPCC, etc.)



114 €

en moyenne par habitant et par an sur les budgets communaux et 29 € sur les budgets communautaires



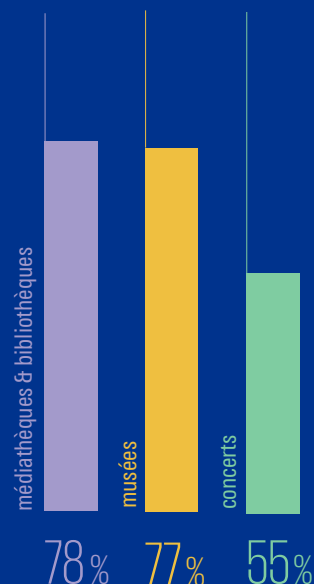
La culture le **6^{ème}** **sujet d'expression spontanée** en volume.

Un thème jugé particulièrement favorable par les habitants avec **75% d'expression positive**.

1^{er} sujet évoqué par les citoyens : **les médiathèques et bibliothèques**
78% des habitants les identifient comme un atout de leur ville.

2^{ème} sujet évoqué par les citoyens : **les musées**
77% des habitants en parlent de manière positive. Ce sont de réels vecteurs d'attractivité culturelle des villes de France.

3^{ème} sujet évoqué par les citoyens : **les concerts**
Ce thème génère 55% de satisfaction. Dans la moitié restante, la demande de concerts est forte.



Un rôle bien au-delà des obligations légales portant sur :

- L'enseignement initial de la musique, de la danse et de l'art dramatique ;
- La mixité des publics (via des médiations innovantes), le développement des tiers lieux et l'hybridation des disciplines ;
- La conservation des immeubles classés ou inscrits au titre des monuments historiques ;
- La conservation des archives et la valorisation de l'histoire du territoire (via l'appui aux sociétés savantes par exemple) ;
- La garde et la conservation des objets classés ;
- Le 1 % artistique.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Faire de la culture un axe des projets stratégiques au service de la valorisation du territoire (marketing territorial, articulation avec les politiques touristiques et de développement économique, festivals, etc.).

Mobiliser la culture comme un outil de promotion de la citoyenneté, de connaissance du territoire par les populations résidentes et de réduction des inégalités territoriales, notamment entre les espaces ruraux et urbains.

Diversifier les sources de financement (mécénat par exemple) et les modes de soutien aux acteurs culturels (aide en communication, aide en ingénierie culturelle, etc.).

Diversifier les offres de service à destination des administrés par la mutualisation des ressources humaines, documentaires, etc.

Saisir les opportunités liées à l'impact du numérique : adaptation de l'offre culturelle aux nouveaux usages numériques de la population, solutions numériques facilitant l'accès au patrimoine et à la culture pour tous les publics.

Améliorer l'accessibilité des équipements culturels : horaires d'ouverture (des bibliothèques en particulier le dimanche), accessibilité géographique notamment en milieu rural, ouverture aux populations éloignées de l'offre culturelle.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Rationaliser les modalités de soutien aux acteurs culturels : définition de critères de subventionnement des acteurs/projets culturels, contractualisation avec les acteurs culturels, réflexion sur les modes de gestion des équipements culturels, accompagnement à la professionnalisation des acteurs culturels des territoires, etc.

Mettre en place les dispositifs de contractualisation (Contrat Territoire Lecture, Contrat Territorial d'Education Artistique et Culturelle, etc.) avec l'Etat et les autres collectivités afin d'inscrire les politiques culturelles dans une logique de développement territorial intégré.

Intégrer les usagers dans l'évaluation des actions mises en œuvre et dans la définition de la politique culturelle (jurys citoyens, comités de lecture, animation citoyenne).

Définir un partage cohérent de la compétence culturelle entre différents niveaux de collectivités, en particulier entre Communes et EPCI : une montée en charge progressive de l'intercommunalité culturelle, avec un positionnement cohérent à trouver pour les EPCI dotés d'une compétence culturelle pleine et entière (avec gestion des équipements culturels) au-delà de leur rôle de mise en réseau, d'impulsion, de coordination des acteurs culturels.

Développer et structurer les modes d'intervention en coopération avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui représentent aujourd'hui plus de 25 % des emplois culturels.



- Evaluer les impacts économiques liés à l'annulation des événements culturels pendant la crise sanitaire pour les parties-prenantes et co-construire les mécanismes de compensation.
- Engager un dialogue rapproché avec le secteur associatif, lequel a particulièrement souffert de la suspension des activités.



Sports et Loisirs

Comment accroître l'impact social et économique du sport et des loisirs ?



177 547

équipements sportifs sont recensés sur le territoire national, dont plus de la moitié ont été construits il y a plus de 25 ans



34 M

de Français pratiquent régulièrement (au moins une fois par semaine) une ou plusieurs activités physiques ou sportives



5 % (4,9 Md€)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sont dédiées au sport, 69% sont portées par les communes



70 €

dépensés en moyenne par habitant et par an sur les budgets communaux et 23 € sur les budgets communautaires



Les sports et loisirs sont le **4^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

Une opinion positive avec **55% d'expression favorable**.

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens : **les loisirs et équipements de loisirs**
54% des habitants s'expriment positivement sur ces sujets, en particulier les animations et fêtes proposées, la plage et la mer à proximité, les cinémas ainsi que les balades et promenades.

2^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **les sports et équipements sportifs**
Ce thème crée une satisfaction de **65%**. À noter que 23% des habitants s'expriment sur les piscines avant les autres sports.



Une gouvernance partagée dans un contexte d'augmentation des pratiques sportives :

- Un engagement porté par la présidence de la République d'accroître le nombre de pratiquants réguliers en France de 10%, soit 3 millions de nouveaux sportifs ;
- La confirmation par la loi NOTRe en 2015 du fait que le sport est une compétence partagée des collectivités territoriales ;
- La création de l'Agence Nationale du Sport (ANS) en août 2019 et la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance partagée du sport entre l'Etat, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique ;
- Un contexte général d'augmentation des pratiques sportives libres ou auto-organisées.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Contribuer à l'objectif national d'augmentation du nombre de pratiquants réguliers d'activités physiques ou sportives en prenant en compte les nouvelles attentes des citoyens en matière d'offre sportive et de loisirs et en ciblant notamment les publics qui en sont aujourd'hui le plus éloignés (enjeu lié à la tarification sociale par exemple).

Définir un maillage territorial cohérent en matière d'activités et d'équipements sportifs dans une logique d'attractivité du territoire tenant compte des problématiques et des besoins locaux.

Anticiper l'évolution des équipements, leurs modalités de financement et d'accessibilité sur le long terme (en lien avec le vieillissement de la population).

Intégrer les questions environnementales (économies d'énergies, bâtiments basse consommation, haute qualité environnementale, etc.).

Investir la question de la gouvernance du sport au niveau local (secteur associatif) et développer les relations avec les acteurs du monde sportif (fédérations) et les partenaires institutionnels.

Participer à l'événement sportif majeur de la mandature à venir : les Jeux olympiques et Paralympiques de Paris 2024, au travers notamment du Label « Terre de Jeux » qui permet à chaque collectivité de s'impliquer dans l'événement, voire de devenir un « Centre de Préparation aux Jeux » et ainsi potentiellement accueillir des délégations (françaises et/ou étrangères) dans le cadre de leur préparation.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Professionnaliser la gestion administrative des équipements sportifs (mise en conformité avec le cadre réglementaire, mise aux normes des infrastructures sportives et de loisirs, pilotage des appels à projet, gestion logistique et sécurisation des événements, etc.).

Consolider les équilibres financiers des grands équipements sportifs (restructuration, développement des équipements de sport et loisirs et réflexions sur les modes de gestion/financement de ces derniers, subventionnement des associations sportives et de loisirs, organisation d'événements, de manifestations, etc.).

Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein du secteur sportif (enjeu du renforcement - quantitatif et qualitatif - des compétences mobilisées dans la mise en œuvre des politiques sportives et de loisirs).

Simplifier la gestion des équipements sportifs en misant sur les outils numériques (conciergerie, réservation en ligne), afin de dégager des marges de manœuvre pour compléter l'offre de services locaux.

Placer l'accessibilité au cœur des stratégies de diversification et de développement des équipements sportifs et de loisirs, tant du point de vue de l'accessibilité PMR que des transports, des horaires d'ouverture ou encore des modalités d'accès à ces équipements (informations, paiement, réservation, suivi en ligne, etc.).



- Accompagner l'évolution des pratiques sportives en prenant en compte les restrictions sanitaires.
- Evaluer et imaginer de nouveaux modes de sollicitation des acteurs concernés pour compenser les impacts économiques et sociaux liés à la crise sanitaire.



Tourisme

Comment mobiliser le levier touristique au service d'un développement économique et culturel harmonieux du territoire ?



425 M€

de taxe de séjour perçue par les communes et intercommunalités en 2018



1 500

offices de Tourisme, employant plus de 8 000 salariés.
1/3 sous forme d'associations et
1/3 sous forme d'EPCI



200 M€

de voyages sont réalisés par les français par an (en moyenne 5 par Français) dont 85 % en France métropolitaine



Moins de 1 %

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) dédiées à l'aide au tourisme, 70% sont portées par les EPCI (hors dépenses OT)

Un paysage institutionnel en évolution pour faire du développement du tourisme en France une priorité.

Une compétence obligatoire pour les EPCI depuis le 1er janvier 2017 en matière de «promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme».

Un Conseil Interministériel du Tourisme sous la présidence du Premier Ministre depuis 2017.

La création du Comité de Filière Tourisme (CFT) en mai 2019, piloté par le secrétaire d'Etat en charge du tourisme, avec pour objectif de travailler de manière opérationnelle sur les enjeux du secteur autour de 4 formations que sont :

- 1 Emploi et formation ;
- 2 Tourisme durable ;
- 3 Réglementation et compétitivité ;
- 4 Numérique et digital.

La naissance d'une nouvelle fédération du tourisme institutionnel à partir des trois fédérations Offices de Tourisme de France, Tourisme & Territoires et Destination Régions, opérationnelle début 2020.

Si les collectivités territoriales ont pleinement compris les bénéfices qu'elles pouvaient espérer d'une fréquentation accrue de leur territoire, leurs exécutifs locaux sont confrontés aux effets souvent difficiles à gérer d'une arrivée subie des touristes et aux responsabilités environnementales et sociales qui en découlent.

Dans un contexte marqué par la digitalisation des territoires et les nombreuses innovations technologiques, le premier enjeu est donc de maîtriser cet équilibre en anticipant au maximum les impacts liés aux pratiques touristiques.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Se saisir du tourisme comme d'un levier global de développement local (retombées économiques, sociales, attractivité et image, amélioration du cadre de vie, sentiment d'appartenance à un territoire, etc.) et le considérer comme un point d'entrée et de contact privilégié pour un territoire.

S'inscrire dans une démarche de tourisme durable pour d'une part, contenter des clientèles touristiques sensibles aux critères environnementaux et sociaux de leur séjour, et d'autre part, préserver le cadre de vie des habitants afin de faciliter l'acceptabilité du tourisme.

S'adapter au renforcement de la concurrence entre les destinations et l'exigence croissante des clientèles touristiques en développant une véritable culture touristique autour du service, de l'accueil, du partage et de l'hospitalité.

Intégrer le tourisme aux autres domaines d'intervention publique pour maximiser l'impact du tourisme sur le développement local (mobilité et transport, aménagement du territoire, développement économique, culture, sport, politique de la ville, etc.).

Adapter le périmètre de la stratégie touristique au-delà des frontières administratives, à une échelle territoriale en cohérence avec la réalité touristique, en se coordonnant avec d'autres collectivités et partenaires institutionnels.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Mobiliser et fédérer les forces du territoire (population locale, associations, professionnels du tourisme etc.) dans la construction de la politique touristique, mais aussi dans la valorisation et la promotion du territoire (ambassadeurs, budgets participatifs, etc.).

Accompagner les professionnels du tourisme face aux mutations actuelles du secteur touristique, notamment dans l'appréhension des enjeux du numérique, des nouvelles exigences des clientèles et le renouvellement de leur offre (par du soutien en ingénierie, des opérations de mise en réseau, etc.).

Maîtriser la donnée touristique, la collecter, la mettre à disposition et savoir l'utiliser, pour optimiser les retombées du tourisme pour le territoire (connaissance de l'offre du territoire, connaissance des clientèles et de leurs usages, gestion de l'information, gestion des flux touristiques).

Se positionner comme centralisateur de la donnée et de l'information touristique pour le territoire et coordinateur de l'ensemble des forces touristiques en présence (touristes, socioprofessionnels, partenaires institutionnels, etc.) dans un souci de cohérence, de visibilité et de maîtrise de l'information touristique.

Conforter l'organisation et la gouvernance touristique du territoire en termes organisationnels et financiers pour accompagner au mieux les mutations du secteur (quel statut, quelle organisation entre offices de tourisme et bureaux d'information touristique ou entre communes et EPCI, etc.).



- Se positionner comme contributeur du redressement d'un secteur fortement touché en veillant à l'articulation avec les acteurs d'ores et déjà mobilisés (ATOUT France, Alliance France Tourisme, Caisse des dépôts et consignations, Bpifrance, CCI France, etc.).
- Ouvrir des temps de concertation pour identifier les évolutions possibles des offres de service (regain du tourisme national, garanties apportées aux voyageurs, etc.).



Développement économique et Emploi



32 000

zones industrielles, parcs ou zones d'activités économiques, éco-parcs, pôles d'activités, technopoles (30% de la surface urbanisée) en France



150

plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (Plie) financés à parts égales par les collectivités et le Fonds social européen (FSE)

70 %

des bénéficiaires d'une clause sociale d'insertion retrouvent un emploi stable dans les 24 mois



2,5 % (2,5 Md€)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sont dédiées au développement économique, 75% sont portées par les EPCI)



14 €

en moyenne par habitant sur les budgets communaux et 28 € sur les budgets communautaires

Des enjeux essentiels pour la collectivité, mais comment les aborder ?

Le cadre de l'action économique des communes et des intercommunalités a été profondément renouvelé ces dernières années :

Les nouveaux contours de la compétence économique des communautés (élargie depuis la loi NOTRe aux questions de tourisme et à la politique locale du commerce) ainsi que l'exclusivité de la gestion des zones d'activités économiques du secteur communal (transferts au 1er janvier 2017) représentent une opportunité majeure pour les EPCI ;

Le bloc communal est également en dehors des cas particuliers fixés par la loi, seul compétent pour mettre en œuvre des aides à l'immobilier d'entreprises.

Développer son territoire : une dimension stratégique et interpersonnelle très forte

Le marketing territorial doit se fonder soit sur un avantage quantitatif (temps de trajets, fiscalité, coûts salariaux, etc.), soit sur un avantage qualitatif objectif, reposant sur des savoir-faire non reproductibles, le caractère unique d'un territoire, une capacité à innover, la réactivité, des valeurs, etc. Dans tous les cas, il doit être différenciant et reposer sur une vision partagée par les collectivités et les entreprises de ce que le territoire pourrait devenir.

Mais au-delà du marketing, la prospection est un art délicat qui doit tenir compte de facteurs très individuels, au premier rang desquels les liens antérieurs qu'un chef d'entreprise peut entretenir avec le territoire (il y est né, y a de la famille, y a fait ses études, y est venu en vacances, etc.).

La grande majorité des créateurs d'entreprises ont un lien avec le territoire sur lequel ils se sont installés avant leur implantation.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Développer une stratégie intégrée et globale (dimension des lots, niveau de services, spécialisation des sites, etc.) **de reconversion et de redynamisation des parcs et zones d'activité** (par le biais de montage de SEM ou de SPL notamment).

Investir dans le capital relationnel économique à travers l'écoute permanente des entreprises et leur mise en réseau pour se démarquer des territoires voisins : service interne de développement économique, agence de développement, guichet unique, technopole.

Soutenir la création d'entreprises en soutenant l'implantation et la mise en réseau des acteurs : incubateur, pépinière, plateforme d'initiative locale, prix de l'innovation.

Lutter contre la désertification commerciale dans les territoires concernés en développant des interventions opérationnelles sur le foncier commercial (l'acquisition directe par la collectivité ou par l'intermédiaire d'un opérateur commerce).

Développer des stratégies partenariales proactives avec la Région (dans le cadre du SRDEII notamment) **et avec le réseau consulaire** (CMA, CCI, CA).

Contribuer à l'amélioration de l'appariement entre offre et demande d'emploi sur le territoire : création de points Pôle emploi visant à regrouper dans une même structure Pôle Emploi, Mission locale voire des agences de recrutements, mais aussi création d'application dédiée ou encore développement de «Candidathèque» / «CVthèque» territoriales.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Veiller à la qualité des infrastructures bénéficiant aux entreprises tant du point de vue des besoins liés à l'activité (l'accès rapide aux 2X2 voies, au très haut débit, à une gare TGV, à la couverture 4 et 5G) que du cadre de vie des salariés (restauration, crèches, équipements de loisir, équipements de consommation).

Proposer des « parcours résidentiels » pour agir sur le cycle de vie des entreprises grâce à des solutions immobilières clé en main (loyers réduits les 3 premières années, ateliers ou usines relais, hôtels d'entreprises, espaces de co-working, fab lab, etc.) dépassant la seule mise à disposition du foncier.

Développer une offre spécifique de logements abordables pour les salariés (investissement dans les résidences jeunes actifs, logements sociaux, dispositifs d'accession sociale à la propriété, etc.) dans les zones tendues et faciliter leur installation (emploi du conjoint par exemple) notamment en cas de recours important à des saisonniers.

Accompagner la montée en compétences des 10000 « développeurs économiques » dans un contexte de réorganisation des outils d'appui au développement économique (agences de développement en croissance).

Développer des actions spécifiques pour les publics les plus éloignés de l'emploi à travers un suivi individualisé et renforcé (investissement des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi notamment) ou l'introduction de clauses sociales d'insertion dans les marchés publics.



- Renforcer les actions de développement économique pour assurer les plans de relances locaux.
- Faire évoluer les modes d'accompagnement des acteurs économiques de territoire pour appuyer leur résilience et leur capacité d'absorption de chocs futurs (amplification des circuits courts face à l'interruption de chaînes de valeurs globalisées, meilleure valorisation des activités de services à la personne, etc.).

Santé

Comment lutter contre les inégalités sociales et territoriales de santé ?



10 %

part des dépenses de soins de ville qui reste à la charge des ménages, selon la DREES et l'OCDE



396

CC, CA ou CU disposent d'une compétence dans le champ de la santé contre 272 en 2009



+ 800

maisons de santé pluridisciplinaires ont été mises en place entre 2010 et 2017, dont 300 sur les territoires ruraux



4,4 %

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) concernent la santé et la solidarité



64 €

en moyenne par habitant sur les budgets communaux et 22 € sur les budgets communautaires



La Santé est le **10^{ème}** sujet d'expression spontanée en volume.

Un thème jugé particulièrement favorable par les habitants avec **45% d'expression positive**.

1^{er}

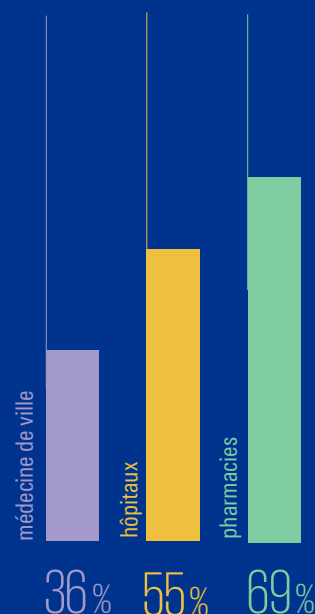
sujet d'expression spontanée : **la médecine de ville** avec **36%** d'expression positive. La difficulté de trouver des professionnels de santé est mise en avant par les habitants. Cette situation ne concerne plus seulement les petites communes mais aussi de grandes métropoles.

2^{ème}

sujet d'expression spontanée : **les hôpitaux** avec **55%** d'expression positive. Les habitants s'expriment principalement sur la présence ou non d'un hôpital à proximité mais aussi sur la qualité de service.

3^{ème}

sujet d'expression spontanée : **les pharmacies**. Le thème génère **69%** de satisfaction. Leur proximité est plébiscitée.



De nombreux leviers pour construire une politique territoriale de santé :

- **Des missions qui découlent d'obligations réglementaires ou de l'exercice de compétences déléguées** s'inscrivant dans le champ de la santé, tels que la lutte contre l'habitat indigne ou encore la surveillance de la qualité de l'air intérieur (obligatoire dans les crèches, les écoles, les centres de loisirs, les collèges et les lycées).
- **Mais également des compétences incontournables** permettant de construire une politique de lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé :
 - dans le champ de la petite enfance, de l'enfance et de la jeunesse ;
 - de l'urbanisme et de l'aménagement ;
 - de l'action sociale locale, de proximité, notamment en faveur des personnes vulnérables et personnes en perte d'autonomie.
- **La contractualisation avec les acteurs du champ sanitaire pour développer des actions spécifiques à l'échelle locale** : avec les Agences Régionales de Santé, ou d'autres partenaires institutionnels de la santé, via les Contrats Locaux de Santé, les Conseils Locaux de Santé mentale, ou les Conventions de partenariat en faveur de l'accès aux droits et aux soins liant CPAM et CCAS volontaires.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Positionner le bloc communal comme acteur pivot de la prévention en amont des leviers d'intervention du système de santé classique en réduisant les inégalités sur les déterminants sociaux (éducation, précarité, vieillissement, etc.) et environnementaux (urbanisme et cadre de vie, mobilités douces, restauration publique, etc.) de la santé.

Penser une organisation territoriale à l'échelle des bassins de vie – dépassant les frontières communales : coopérer entre territoires pour attirer de nouveaux professionnels de manière coordonnée et non-concurrente, **penser l'organisation territoriale de l'offre de soin** pour améliorer l'accès aux soins des populations, notamment les plus vulnérables, **penser la diversité des modes d'exercices**, pouvant passer à la fois par un soutien à l'émergence de Maisons de Santé pluridisciplinaires et de Centres de santé, des interventions mobiles, etc.

Structurer une politique de prévention, déployée dès le plus jeune âge :

- Promouvoir la participation et l'implication citoyenne dans le champ de la santé, dans une perspective de renforcement des capacités, pilier incontournable d'une politique de promotion de la santé.
- Investir l'ensemble des démarches contractuelles permettant d'améliorer le financement d'actions coordonnées sur le territoire, notamment les démarches visant les personnes les plus vulnérables.
- Positionner la santé au cœur des réflexions en s'appuyant sur l'ensemble des compétences et sur la capacité des communes et intercommunalités à fédérer les différents acteurs mobilisables sur le sujet.



2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Envisager de manière globale le soutien à l'installation pour les professionnels de santé : des mesures financières incitatives à l'amélioration des conditions d'exercice des professionnels (coordination, information, mise en réseau), en passant par la prise en compte du conjoint et des enfants du professionnel dans sa démarche d'installation, etc.

Mieux intégrer les questions de santé dans les documents programmatiques du bloc communal : Programme Local de l'Habitat, Plan Climat Air Energie Territorial, Projet d'Aménagement et de Développement Durable, Plan Local d'urbanisme, Projet Alimentaire Territorial, etc.

Co-construire des réponses avec et pour les habitants en s'appuyant sur les associations locales, les groupes d'entraide, les instances de représentation citoyenne (ex : Conseils citoyens), dans une perspective de réduction des inégalités sociales et territoriales de santé. Dans les quartiers prioritaires, se saisir des possibilités offertes par le Contrat de Ville ou les dispositifs tels que les Ateliers Santé Ville.

Co-construire des réponses avec vos partenaires : contractualiser avec l'ARS et ses principaux partenaires autour de priorités partagées et répondant aux besoins du territoire, via les Contrats Locaux de Santé.

Positionner le bloc communal comme porte d'entrée de proximité pour les publics vulnérables : contractualiser avec la CPAM et la MSA pour lutter contre le non-recours aux soins, mobiliser les CCAS et les associations locales comme relais dans l'accès aux droits de santé.



- Se saisir des partenariats et des liens créés durant la période de confinement pour renforcer les réseaux locaux de santé (avec les laboratoires, les pharmacies, les cabinets libéraux, les EHPAD, le tissu associatif social et médico-social, etc.).
- Concevoir les actions de soutien possibles au parcours de soin des personnes les plus fragiles pour prévenir les futures crises sanitaires.

Solidarités

Comment inclure dans son projet de développement territorial les citoyens les plus fragiles et le vivre ensemble ?



Moins de 20 %

des communes ont réalisé une analyse des besoins sociaux de leur territoire



88 %

des communes mettent en œuvre une action sociale extralégale (dont 6% par l'intermédiaire de leur EPCI de rattachement). Pour 71% d'entre elles, ces aides extralégales se traduisent par une prestation financière ou une aide en nature



2/3

des communes, représentant 90% de la population nationale, mettent en œuvre une action spécifique en direction des personnes âgées



4,4 % (4,5 Md€/an)

des dépenses du bloc communal (hors communes de moins de 3500 habitants) sont dédiées à l'action sociale et à la santé, 75% sont portées par les communes



La solidarité est le **8^{ème} sujet d'expression spontanée** en volume.

Un thème qui présente un taux de **41% d'expression positive**.

1^{er}

sujet évoqué par les citoyens : **la cohésion sociale**

Seulement **27%** des habitants en parlent de manière positive.

2^{ème}

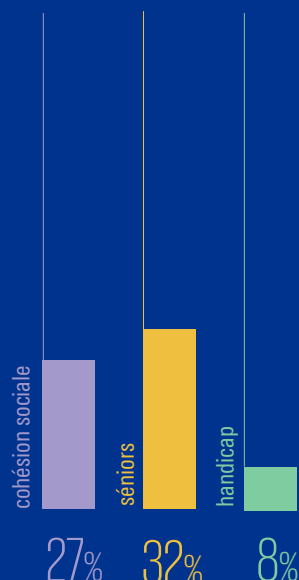
sujet évoqué par les citoyens : **les seniors**

32% des habitants sont satisfaits de la politique municipale en faveur des seniors.

3^{ème}

sujet évoqué par les citoyens : **le handicap**

Ce thème génère une très faible satisfaction de **8%**



Un rôle bien au-delà des obligations légales portant sur :

- **La garantie d'un accueil de premier niveau**, proposant une écoute bienveillante, conseil, information et aides aux personnes qui expriment des difficultés d'ordre social ;
- **L'accompagnement des personnes** vulnérables ou en difficulté sociale, notamment les personnes en perte d'autonomie et leurs proches ;
- **Le repérage et la réponse de premier niveau** aux situations d'exclusion et vulnérabilité ;
- **L'inclusion et la médiation numérique**, notamment pour accompagner les personnes dans l'accès au droit.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Identifier et objectiver les besoins sociaux de la population et leur évolution sur la période récente, pour concevoir ou adapter les politiques publiques municipales et les stratégies tarifaires de l'accès aux équipements et aux services.

Renforcer la cohésion sociale et préserver le vivre-ensemble en consacrant la commune comme premier échelon de construction et d'expression de la citoyenneté.

Accompagner le vieillissement de la population en positionnant la commune comme acteur à part entière de la prévention et de l'accompagnement de la perte d'autonomie, au profit des personnes concernées comme de leur entourage.

Consolider le partenariat avec les acteurs institutionnels et associatifs pour garantir un accueil, une information et une orientation pertinente aux familles et proposer un parcours sans heurts aux personnes accompagnées par les services sociaux.

Favoriser « l'aller-vers » et le « faire-avec » plutôt que le « faire-pour » et la logique de guichet en matière d'accueil et d'accompagnement social.

Assurer une co-construction avec les habitants de tous les quartiers (les jeunes notamment) en favorisant le pouvoir d'agir, la prise de parole et la création d'espaces de propositions et d'initiatives au sein ou en dehors des conseils et des maisons de quartier.

Soutenir et dynamiser les structures (associations et centres sociaux) qui favorisent l'animation du territoire, jouent un rôle en matière d'attractivité et renforcent le sentiment d'appartenance à la localité.

2020 2026

Quelles priorités en termes de gestion ?

Développer une fonction de veille et d'observation sur les besoins et la structure de la population municipale, d'une part, et identifier les acteurs associatifs, publics et privés pouvant compléter ou concourir aux actions municipales d'autre part.

Mettre en place des conventionnements avec le Département dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté pour intégrer :

- Les réseaux d'accueil sociaux inconditionnels de proximité ;
- Les travailleurs sociaux des CCAS qui en disposent dans la démarche de référent de parcours, afin de proposer un accompagnement sans ruptures aux personnes et aux familles.

Poursuivre l'intégration communautaire (transfert ou mutualisation de compétence) **en matière d'action sociale facultative** pour permettre un développement plus soutenable des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Mobiliser les sources de financement disponibles pour appuyer le développement des actions de prévention et d'accompagnement dans le champ du handicap et de la dépendance.

Créer ou soutenir des services de médiation numérique en faveur des populations « illectroniques » ou marginalisées.

Élaborer un règlement d'aide aux associations transparent et incitant le développement des initiatives citoyennes.



- Améliorer le repérage des situations de fragilité pour garantir la capacité de suivi pendant les périodes de crise.
- Engager une réflexion plus large sur le renouvellement du rôle des CCAS/CIAS dans l'accompagnement des publics de territoire (en articulation avec le Département notamment).
- Participer au soutien et à l'accompagnement de la modernisation des services à domicile pour renforcer l'accompagnement des personnes âgées (prévention de l'isolement, de la perte d'autonomie, etc.).



Gouvernance



40 %

c'est la diminution du nombre d'EPCI à fiscalité propre en 6 ans (de 2 145 à 1 255). C'est aussi la part des EPCI comprenant plus de 30 communes (seulement 5% en 2012)



10,9 Md€

de dépenses de transfert entre les budgets communaux et intercommunaux via les AC/DSC, soit 19% des ressources fiscales du bloc communal



72 %

de Français favorables à la mise en place de budgets participatifs dans leur ville (Cevipof) – pouvant représenter 5 à 10% du budget total



65 %

le pourcentage de personnes sans diplôme qui ne disposent pas de smartphone.
Le pourcentage est identique pour les plus de 70 ans

Comment restaurer le lien Commune - EPCI et développer la co-production des politiques publiques avec les habitants, les entreprises et les associations ?

Après plusieurs années de réformes dédiées à la question des périmètres et des compétences, les communes peinent à trouver leur place dans des nouveaux ensembles parfois territorialement très larges, auxquels elles doivent confier de plus en plus de leurs compétences.

Dans ce contexte, le début du mandat doit être l'occasion de restaurer la confiance entre les 2 échelons en mobilisant les nouveaux outils mis à disposition par la loi Engagement et Proximité.

De son côté, la gouvernance citoyenne ou démocratie locale ne peut plus se limiter à la consultation de « ceux qui sont directement concernés, et ceux que l'on appelle la minorité agissante ».

La révolution numérique et la défiance croissante envers les politiques imposent désormais de définir des modes de coproduction des politiques publiques avec toutes les catégories d'habitants, mais aussi les associations et les entreprises du territoire.

Les 3 mesures phares de la loi « Engagement et Proximité » du 27 décembre 2019 :

- 1^{er} Rétablir de la souplesse dans la répartition des compétences entre la commune et l'intercommunalité :** la possibilité est donnée, pour les communes dont la gestion communale de l'eau et de l'assainissement donne satisfaction, de recevoir une délégation de compétence de l'intercommunalité ;
- 2^{ème} Choisir son intercommunalité, plutôt que la subir : possibilité de scission d'une intercommunalité** dans le respect des seuils existants de population, assouplissement des modalités permettant une commune de changer d'intercommunalité, suppression de la révision obligatoire des périmètres prévue pour 2022 par la loi NOTRe ;
- 3^{ème} Remettre le maire au cœur de l'intercommunalité :** autorisation plus large en matière de délégation de signature aux maires pour certaines décisions, création d'une « conférence des maires », possibilité pour un maire d'avoir une autorité fonctionnelle sur un service ou un équipement, faculté pour les conseillers communautaires de se faire représenter aux réunions de l'intercommunalité par d'autres élus de leur Conseil municipal.

Comment restaurer le lien, commune - EPCI en veillant au principe de proximité ?

Stabiliser les périmètres intercommunaux en mobilisant si nécessaires les dispositions prévues par la loi « Engagement et Proximité » du 27 décembre 2019 sur les scissions et les retraits de communes.

Mettre en place une gouvernance intercommunale plus respectueuse de l'impératif de proximité grâce à l'adoption d'un nouveau pacte de gouvernance.

Adapter ou construire le pacte financier et fiscal intercommunal en s'appuyant sur un observatoire dynamique et consolidé de la situation de chacun de ses membres afin de favoriser les synergies pour le développement et l'attractivité du territoire.

Maintenir ou améliorer les liens de proximité dans la gestion des services et équipements publics locaux confiés à l'intercommunalité en matière d'eau, d'assainissement et de tourisme notamment en attendant la loi dite 3D (décentralisation, différenciation et déconcentration).

Évaluer l'opportunité de s'inscrire dans le processus de création d'une commune nouvelle rendu plus attractif par la loi du 1er août 2019 visant à adapter l'organisation des communes nouvelles à la diversité des territoires (maintien des bonifications financières, création de la commune-communauté, possibilité de cumuler les fonctions de maire et de maire délégué, amélioration des conditions de représentativité des plus petites communes déléguées, etc.).

2020 2026

Comment développer la co-production des politiques publiques ?

Veiller à intégrer pleinement les usages des agents, des partenaires et des habitants dans la conception et l'évaluation de toutes les politiques publiques en favorisant l'immersion et l'expérimentation.

Conforter le portage à tous les niveaux de la démocratie participative locale en la confiant aux 1ers adjoints, en formant les élus et les agents territoriaux encore peu outillés.

Renforcer la représentativité et les moyens consacrés aux différents espaces physiques de la démocratie participative locale : conseils de quartier, conseils citoyens, jurys citoyens, conseils des jeunes, comités consultatifs locaux, etc.

Promouvoir le développement des budgets participatifs pour impliquer les habitants et les familiariser avec les enjeux budgétaires et financiers.

Anticiper les impacts sociaux et mobiliser les opportunités liées au développement rapide des CIVICTECH : simple consultation sur une idée, mise en place de concertations numériques pour un projet de planification urbaine ou d'aménagement, amélioration du cadre de vie en intégrant le retour usager, mise en place d'un budget participatif ou encore partage des données de la collectivité (open data) dans un souci de transparence, etc.



- Développer des modes de gouvernance agile pour faciliter l'adaptation à des situations de crise complexes.
- Faire de la gestion de crises (sanitaire, climatique, économique, sociale, etc.), un axe fort des stratégies de mandat.





+ 120 Md€ / an

de dépenses de fonctionnement et d'investissement pour le bloc communal - 75% sont portées par les communes, soit ...

2 000 € / an / hab



20 %

des ressources du bloc communal, soit ...

22,4 Md€

viennent directement du budget de l'Etat via les dotations et compensations fiscales versées



21 %

la part de la TH dans l'ensemble des ressources réelles de fonctionnement du bloc communal (39 % des ressources fiscales directes en 2018)

Comment conserver des marges de manœuvre et une autonomie budgétaire après 10 ans de raréfaction de ressources ?

Les budgets locaux ont été éprouvés par la réduction massive des dotations de l'Etat opérée entre 2014 et 2017. Cette dégressivité programmée de la ressource locale a profondément modifié les logiques de gestion et d'utilisation des moyens disponibles, obligeant les territoires à une optimisation budgétaire sans précédent par son ampleur.

La suppression de la taxe d'habitation impactera plus progressivement, mais structurellement les budgets locaux puisqu'elle touche directement l'autonomie financière des collectivités locales et pourrait bouleverser la répartition des fonds de péréquation.

Un impact direct sur l'autonomie financière des communes et intercommunalités...

Sur la période transitoire, les collectivités vont perdre leur pouvoir de taux sur 39% du panier des ressources fiscales directes locales (poids de la TH aujourd'hui sur ces ressources). Toute évolution des taux sera donc reportée sur les autres taxes locales : taxes foncières et cotisation foncière des entreprises.

Au-delà des variations de taux souhaitées par les collectivités, cette suppression pourrait mécaniquement accroître la pression fiscale sur les propriétaires et entreprises contribuables à la taxe foncière du fait d'un report du financement des contributions annexes fiscalisées (syndicats, GEMAPI) sur les seules taxes foncières et CFE.

... mais aussi sur l'ensemble des systèmes de péréquation locale (DGF, FSRIF, FPIC, accords locaux, etc.).

La réforme fiscale oblige à repenser les principaux critères de répartition des fonds de péréquation qui intégraient la taxe d'habitation (potentiels fiscaux et financiers, effort fiscal). Elle induit donc le risque, à horizon 2021, d'une modification radicale du positionnement des territoires au regard du « droit » au soutien des fonds de péréquation.

Ce qui est vrai pour les fonds de péréquation nationaux l'est aussi pour les systèmes de péréquation mis en œuvre dans le cadre d'accord locaux (pactes financiers) souvent assis sur les mêmes critères et dont l'obsolescence est programmée avec la disparition de la TH.

Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Redonner du sens à l'impôt, renforcer la transparence financière afin de redonner aux élus et aux citoyens les moyens de piloter leurs budgets.

Le développement d'une approche par la performance, au moyen d'outils tels que la comptabilité analytique ou le suivi des budgets par activités, **permettra de répondre à une exigence citoyenne croissante** : plus de services publics (exigence de proximité, de qualité, etc.) pour des coûts maîtrisés (réticences à la pression fiscale, attention croissante portée aux dépenses publiques, etc.).

Sensibiliser, former et impliquer les citoyens en développant les logiques de budgets participatifs et la mise en œuvre d'actions de large concertation sur des projets pour répondre aux aspirations d'engagements dans les choix et aux attentes du territoire dans une logique bénéfice/coût.

Conserver une capacité à piloter ses ressources pour définir les stratégies financières du futur mandat (maîtrise de leviers et prévisibilité). La réponse à ces enjeux doit s'appuyer sur une évaluation prospective intégrant l'incidence des réformes en cours sur les ressources locales, la probable perte d'autonomie fiscale et les effets de la crise économique et sociale liée au COVID-19.

Réviser les pactes financiers locaux à l'aune des réformes touchant les ressources fiscales directes ou la DGF :

- La réforme fiscale ne touchera pas de la même manière les communes et leurs EPCI à fiscalité propre, ce qui pousse à réinterroger l'équilibre donné aux dynamismes de charges et de ressources entre les deux niveaux de gestion.
- Elle pourrait également impacter le développement économique et touristique comme le logement social en modifiant le rendement fiscal des projets qui leurs sont attachés.



2020 2026

Ouvrir le délicat chantier d'une révision des valeurs locatives ?

La recherche d'une optimisation et d'une plus grande équité fiscale est associée à la mise en œuvre d'une révision des valeurs locatives. Ces valeurs sont aujourd'hui attachées à des références trop anciennes et déconnectées du marché immobilier actuel.

Seul un travail sur le classement des logements par catégorie de confort est aujourd'hui possible. Cependant, la suppression de la taxe d'habitation ouvre l'opportunité d'engager pour les locaux d'habitation une révision comparable à celle mise en œuvre sur les locaux professionnels.

Cette révision est inscrite dans la loi de finances pour 2020. Les commissions locales des impôts directs seront donc amenées à acter dans le courant du mandat les nouvelles références dont les effets seraient effectifs en 2026.



- Concilier recherche de marges de manœuvre et soutien dans un contexte de crise sociale à venir avec :
 1. D'un côté, dépenses nouvelles (soutien du tissu économique local, dépenses d'action sociale, équipements et aménagements permettant d'assurer la distanciation physique des personnes, etc.).
 2. D'un autre côté, ressources en baisse dès 2020 et plus durablement sur leurs ressources fiscales si la crise sanitaire se double d'une crise économique plus durable (les premières estimations portent à 3Md€ l'impact financier pour les budgets des communes en 2020 avec une perte de près de 25% de la capacité d'autofinancement).
- Anticiper et procéder à une analyse prospective des moyens donnés par l'Etat pour soutenir les collectivités pour maintenir leurs ressources ? Et donc éviter la baisse massive d'investissements publics attendus (13Md€).

Transformation

Organisation, Management et Ressources Humaines



21 Md€

de masse salariale annuelle en augmentation malgré une stagnation voire une réduction des effectifs (mesures statutaires, réforme territoriale, RIFSEEP, etc.)



1,5 M

d'agents dans les communes et EPCI (dont + de 300 000 contractuels) pour 40 000 départs en retraite chaque année (âge moyen de 47 ans)



50 %

des collectivités ont mis en place au moins une action en matière d'égalité femmes-hommes



80 %

des agents territoriaux sont fiers d'exercer leur métier mais les 2/3 souffrent d'un manque de reconnaissance de leur hiérarchie

Comment aligner son organisation et le management de sa collectivité sur ses ambitions stratégiques ?

Trop longtemps, les projets de réorganisation se sont concentrés sur une meilleure architecture des services ou des démarches d'optimisation des processus.

Aujourd'hui, la révolution numérique promet de rapprocher les besoins des citoyens des organisations du travail mises en place pour y répondre, et d'objectiver les moyens nécessaires en analysant les données via les technologies de l'intelligence artificielle.

Dans ce contexte, la place des femmes et des hommes assurant au quotidien les missions de service public ne peut être ignorée ou traitée de manière superficielle.

Préserver et renforcer l'engagement des agents territoriaux, réussir la transformation managériale et développer une approche objectivée de la performance en réponse à l'exigence de transparence sont aujourd'hui les trois premiers facteurs de succès pour une administration dynamique et fière de ses réussites.

Comment faire de l'engagement des femmes et des hommes le premier levier de création de valeur au sein des administrations ?

- 1^{er}** Répondre aux besoins et aux attentes de sens, de projets partagés et d'engagements collectifs en partageant des cadres d'action et fédérateurs : projet d'administration, projet de Direction Générale, Projets de Services ;
- 2^{ème}** Affirmer et développer une communauté managériale engagée sur des repères et des pratiques communes, une culture partagée du management pour des équipes et des agents mobilisés ;
- 3^{ème}** Accompagner les nouveaux managers et les aider à investir les rôles et les responsabilités dans des conditions et selon des modalités adaptées (obligation prévue par la loi dite TFP) ;
- 4^{ème}** Développer les mécanismes d'échanges entre pairs, les outils collaboratifs, l'intrapreneuriat et les logiques de co-développement pour faire émerger des idées nouvelles fondées sur l'expérience et des réponses concrètes aux difficultés rencontrées par le personnel sur le terrain.

Quels enjeux pour un management des ressources humaines et des relations sociales au service de la transformation du secteur public local ?

Saisir l'impératif d'alignement réglementaire sur la durée légale du travail (1607h) pour moderniser les organisations du travail, prévenir les risques liés à l'épuisement professionnel, repenser les espaces professionnels et améliorer l'articulation vie professionnelle/vie privée.

Mettre en place des politiques de rémunération dynamiques pour renforcer l'attractivité (marque employeur), favoriser et reconnaître l'implication des équipes (finalisation des RIFSEEP, etc.).

Se saisir des évolutions technologiques permettant une approche renouvelée du travail (mobilité, télétravail, signature électronique, etc.) tout en adaptant les stratégies managériales et les méthodes d'animation de collectifs décisionnels.

Mettre en œuvre une politique de prévention et d'amélioration continue de qualité de vie au travail au-delà de l'obligation d'évaluation des risques psychosociaux.

Construire une gestion prévisionnelle et pragmatique des emplois et des compétences dépassant la logique de maîtrise de la masse salariale pour accompagner les évolutions touchant les métiers existants ou futurs de la fonction publique territoriale.

Placer au cœur de sa politique RH la lutte contre les discriminations, l'accès et le maintien dans l'emploi pour favoriser l'égalité des chances.

2020 2026

Comment construire des organisations résilientes et des dispositifs de pilotage performants ?

Développer des organisations agiles en lieu et place des structures verticales et pyramidales pour valoriser l'autonomie et les potentiels de chacun.

Intégrer la notion « d'usages professionnels » dans la conception des outils, des espaces de travail et des méthodes d'animation/d'intelligence collective (méthodes de design de service, coworking, plateformes ressources, etc.).

Remodeler les processus à partir d'une approche centrée sur l'amélioration continue et les besoins des usagers tant internes qu'externes en veillant à identifier les opportunités en matière de dématérialisation voire d'automatisation.

Mobiliser la data et moderniser la gestion de la donnée publique pour objectiver l'adéquation entre les missions mises en œuvre et les moyens humains qui y sont dédiés.

Rénover les fonctions ressources traditionnelles et les développer pour passer d'une logique support à une logique d'appui aux directions opérationnelles.

Conforter les organisations issues d'un processus récent de fusion ou de mutualisation en adaptant leurs modes de fonctionnement et leur dispositif de pilotage à leur nouvelle échelle.



- Procéder à des revues collectives de la capacité de résilience et d'agilité des collectifs de direction.
- Amorcer des démarches d'écoute des équipes régulièrement pour davantage capitaliser sur les forces d'innovation (notamment en matière d'organisation du travail, de travail à distance, d'autonomie, etc.).
- Accompagner par la formation l'émergence de nouvelles pratiques d'encadrement (management de crise, management à distance, etc.).



Administration numérique



Moins de 1 %

des ingénieurs informaticiens sont employés dans les administrations publiques



9^{ème}

rang de la France dans l'indice du développement de l'e-gouvernement selon l'ONU (4^{ème} en 2014)



49 %

des agents territoriaux estiment que la dématérialisation des services publics est trop rapide

51 %

des agents pensent que les collectivités vont trop loin dans la dématérialisation des services publics



60 000

ingénieurs, tous secteurs confondus recherchés afin de faire face à la concurrence, d'ici 2021. Il est probable que les écoles et universités ne parviennent à en fournir que la moitié

Comment développer une stratégie numérique au sein de son administration ?

L'importance d'une stratégie numérique au service des usagers et de l'administration :

1

Moderniser et optimiser

le fonctionnement du Service Public ;

2

Capitaliser et valoriser

la richesse des données du territoire ;

3

Améliorer

la relation usagers ;

4

Faciliter

l'accès aux services publics du territoire ;

5

Renforcer

les capacités d'innovation et d'expérimentation.



Quels enjeux stratégiques pour le mandat ?

Penser une stratégie d'administration numérique portée par l'ensemble de la hiérarchie et des agents de la collectivité, afin de rendre le meilleur service public local avec des moyens constants ou en baisse.

Répondre aux obligations réglementaires et aux incitations institutionnelles notamment sur la dématérialisation et l'archivage.

Anticiper les impacts sur les usages et co-construire les solutions digitales et numériques avec les habitants (poursuite de la dématérialisation des pratiques).

Développer des stratégies de lutte contre la fracture numérique en accompagnant les citoyens à la maîtrise des nouveaux outils et usages.

Impliquer les agents en mettant à leur disposition des outils et un environnement qui favorise l'expérimentation et l'innovation issues des pratiques professionnelles.

Partager les bénéfices de la transformation digitale et engager un parcours de redéploiement des ressources humaines.

2020 2026

Quelles priorités en terme de gestion ?

Définir une stratégie numérique dans un « projet de service numérique » pour l'exécutif et les services.

Décloisonner l'organisation et la culture interne pour ne plus penser la transformation numérique comme un projet informatique, mais comme un projet au service de la collectivité.

Impliquer tous les métiers dans le processus de transformation et en premier lieu autour des directions supports.

S'appuyer sur des infrastructures des SI et un socle applicatif performants afin de favoriser l'atteinte des objectifs du projet de transformation numérique de la collectivité.

Renouveler les méthodes de travail au sein de l'administration, recourir à des méthodes de travail plus agiles (méthodes AGILE, méthodes SCRUM, etc.).

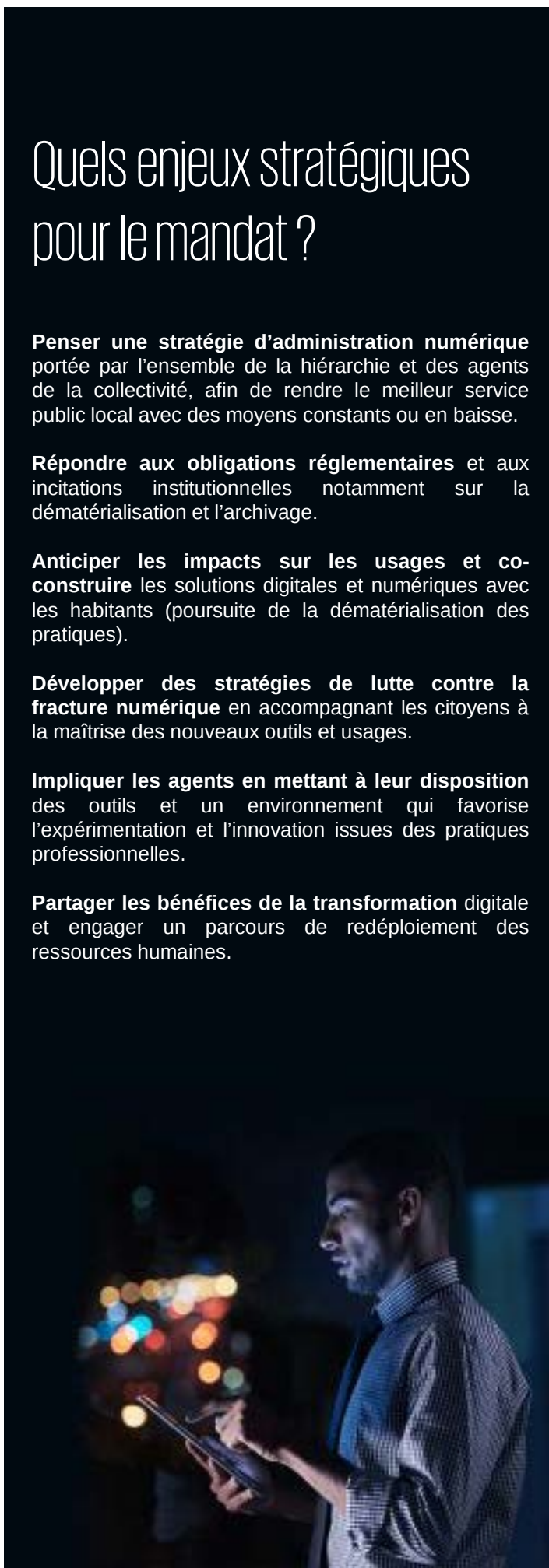
Former les agents aux évolutions technologiques afin de réduire les réservoirs d'usage des nouvelles solutions.

Accompagner la DSI pour en faire une structure agile porteuse de la transformation numérique de la Collectivité.

S'appuyer sur les services RH pour accompagner les agents dans le déploiement de nouvelles pratiques et des nouveaux outils.

Programmer une gestion prévisionnelle et agile de l'emploi et des compétences numériques.

Intégrer l'expression citoyenne dans les nouvelles pratiques numériques.



Pour aller plus loin... penser la ville de demain

Faire de sa commune ou de son intercommunalité un acteur responsable sur l'ensemble des champs où l'attention du citoyen s'est renouvelée (engagements environnementaux, démocratie citoyenne, modernisation des espaces et des lieux collectifs, etc.) apparaît comme une priorité du mandat qui s'ouvre. C'est finalement penser la ville et les territoires de demain qui appartient désormais aux élus et à leurs équipes. Pour cela, le numérique va s'imposer non plus comme une révolution, mais comme une donnée d'entrée : **apprendre à repenser sa ville grâce aux nouvelles technologies est une transformation qui va s'imposer.**

Reste à admettre que la ville ne devient pas intelligente par le numérique. Les maires et leurs agents n'ont pas attendu les nouvelles technologies pour chercher à améliorer la qualité des services urbains ou à diminuer les coûts des politiques publiques.

Ce qui est nouveau – profondément nouveau – dans la ville intelligente, c'est la capacité à démultiplier les effets positifs d'une politique. C'est la diversité des opportunités, des horizons possibles qu'elle ouvre et qui permettent de proposer un nombre infini de nouvelles dynamiques, politique par politique, public par public, quartier par quartier.

Pour vous appuyer dans cette réflexion, il convient de se poser les bonnes questions, pour faire évoluer au mieux sa collectivité, il faut avant tout être pragmatique, rationnel et transparent :

- Pourquoi s'engager dans la ville intelligente ?
- Qu'implique-t-elle pour le territoire, ses agents, les citoyens ?
- L'économie en bénéficiera-t-elle ? Peut-elle répondre aux défis et enjeux sociaux et environnementaux ?
- En quoi le numérique rendra-t-il les services urbains plus « intelligents » ? En quoi permettra-t-il à un territoire, à ses communes et à leurs quartiers de progresser ?

Si les fiches thématiques donnent de grands repères pour intégrer ces questions dans la perspective de la ville de demain, c'est aussi et surtout la volonté politique qui est au cœur de la capacité à engager cette dynamique.

La transition vers la ville et le territoire intelligent est un incontournable. Les villes de toute taille et quelle que soit leur maturité numérique sont concernées et en capacité de s'engager. Cette démarche demande un portage politique fort. Il faut que le maire et ses équipes soient convaincus de l'utilité et de la finalité de l'engagement collectif vers une ville plus attractive, inclusive et durable qui se matérialisera au travers d'un plan d'action très concret et très opérationnel dont le point d'entrée... comme le point d'arrivée reposeront sur les déterminants de la Smart city.

Qui sommes-nous ?



Nous avons renforcé en 2018 nos expertises par le rachat du Groupe Enéis, spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques et nous sommes désormais **185 professionnels implantés sur 15 sites** et dédiés à l'accompagnement des acteurs publics dans la réalisation de leurs missions d'intérêt général.



Nos expertises sectorielles



est une plateforme « Civic Tech » nationale, neutre et indépendante, d'écoute et de dialogue entre les habitants, leurs collectivités territoriales et leurs élus.

Partenaire de dizaines de collectivités territoriales de toutes tailles, Mon Avis Citoyen invite tous les habitants, les plus engagés comme la « majorité silencieuse », à s'exprimer sur leur ville, agglomération, département et région, à leur faire des propositions, en toute confiance, à dialoguer avec leurs collectivités et élus.

KPMG Secteur public

185 consultants implantés sur 15 sites



Thomas Straub
Paris



Simon Lorcy
Paris



Laëtitia Remoissenet
Rennes



Jean-Christophe Langlois
Marseille



Romain Szydowski
Metz



Stéphane Durin
Paris



Pierre Breteau
Rennes



Jean-Marie Pichavant
Paris



Caroline Jaillet
Grenoble



Mohammed El Yamani
Limoges



Jean-Michel Cochet
Chalon sur Saône



Jérôme Rivalin
Nantes



Erwan Keryer
Paris



Daniel Frizot
Lyon



Marion Hajdenberg
Paris



Claire Botella
Lamentin



Alaa Redissi
Paris



Christian Gattegno
Lyon



François Moulère
Paris



Philippe-Emmanuel Goussard
Paris



Sovanna Ang Loison
Toulouse



Laurent Pradère
Lyon



Eve Durquety
Paris



François Saint-Martin
Bordeaux



Jean-Pierre Peretti
Marseille



Frédéric Verdier
Marseille



Anne-Laure Caumette
Toulouse



Benjamin Bardon
Nantes



Paul Saraïs
Paris



Philippe Blanc-Patin
Marseille



Cyrille Billaud
Paris



Marie Chenal
Paris

Merci ...

à l'ensemble des équipes de KPMG Secteur public qui ont contribué à ce travail collectif.

C'est avec plaisir que nous vous adressons ce livre blanc « **Memento 2020-2026 : politiques publiques et gestion au sein du bloc communal** », fruit d'une collaboration du secteur public.

Cet ouvrage est disponible en téléchargeant instantanément au moyen du QR code et/ou par mail auprès de lsestier@kpmg.fr en précisant votre nom, prénom, fonction et votre collectivité.



Contact

Thomas Straub

Associé-Directeur KPMG Secteur public

secteurpubliclocal@kpmg.fr

kpmg.fr / secteur public local

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International



Juillet 2020

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr) / secteur public local