



**VOYAGE D'ETUDE DU CYCLE DE DIRECTION
GÉNÉRALE DE L'INET /**

**MEMO ON CAPITALISATION OF STUDY TOUR:
CLASS OF '15 INET CEO**

2015

**APERÇU DES COLLECTIVITÉS
LOCALES AU DANEMARK /
OVERVIEW OF LOCAL AUTHORITIES
IN DENMARK**



Contents

Introduction	4
The new fields of public action in Denmark or the “new public management impacts”: a hybrid universe to be discovered and shaped	8
<i>How can we accompany the development of practices allowing a transformation from a closed territory mindset and self-centred management to a shared territory and a multi-actor rationale?</i>	<i>8</i>
<i>How therefore can we integrate the new public action challenges through the design and implementation of appropriate public management?</i>	<i>10</i>
The role of changing public institutions: knowing how to structure design and implementation in more shared forms of action	14
<i>How can we promote the decentralisation of public operators so that new public service design processes can emerge that allow us to recreate new forms of legitimacy for public action?</i>	<i>14</i>
<i>Feedback on the situation of territorial managers in France: How can we overcome a duality between time frames, issues and the dynamics of the different spheres that constitute the environment for public action?</i>	<i>16</i>
The key skills sought: from the operational manager to the catalyst of networks that are both internal and external to the public community	18
Conclusion	18

Sommaire

Introduction	5
Les nouveaux territoires de l'action publique au Danemark ou « l'après nouvelle gestion publique » : un univers hybride à découvrir et façonner	9
<i>Comment accompagner l'évolution des pratiques permettant de passer d'une logique de territoire fermé et d'un management autocentré à un territoire partagé et une logique multi-acteurs ?</i>	<i>9</i>
<i>Comment dès lors intégrer les nouveaux enjeux de l'action publique par une conception et mise en œuvre d'un management public adapté ?</i>	<i>11</i>
La place et le rôle des institutions publiques en pleine mutation : savoir articuler conception et mise en œuvre dans des formes d'action plus partagées	15
<i>Comment favoriser le décentrage des opérateurs publics de sorte à faire émerger de nouveaux processus de design de service public permettant de recréer de nouvelles formes de légitimité de l'action publique ?</i>	<i>15</i>
<i>Retour sur la situation des cadres territoriaux en France : Comment dépasser la dualité entre les temporalités, enjeux et dynamiques des différentes sphères constituant l'environnement de l'action publique ?</i>	<i>17</i>
Les compétences-clés recherchées : du manager opérationnel vers le catalyseur de réseaux internes et externes à la collectivité publique	19
Conclusion	19

Introduction

The study visit made it possible to take stock of the paradigm shift in public policy in Denmark, culminating in the adoption of a major institutional reform in 2007 aimed at reducing the number of administrative echelons and clarifying or rationalising the distribution of powers from the state to municipal level.

In keeping with the "Danish spirit" marked by the constant search for societal and institutional consensus, we can speak less of a break with than of a progressive move towards optimum formalisation between the efficient intermeshing of public services and the capacity to ensure the public apparatus meets the needs of citizens and companies as closely as possible. We note the tensions that have been visible on the electoral plane due to the apprehension of inhabitants of less densely populated areas concerning the reduction of local services. Thus the debate on the nature and dimensioning of the network of public services in Denmark, in the regions and within municipalities remains open and subject to perpetual change.

In the examination of this restitution it is also necessary to take into account the difficulties of understanding a complex, multifaceted, changing subject that in terms of the stakeholders and contributors encountered, each of whom offers a partial experience, has been deployed over several decades. We have thus tried less to render a comprehensive account of an institutional phenomenon that is intrinsically complex than to highlight facts, practices, experiences, projects and methods that offer a clear re-examination of the visions and frameworks of intervention of local public action.



The Little Mermaid, at the Langelinie promenade in Copenhagen

Introduction

Le séjour d'étude a permis de bien prendre la mesure du changement de paradigme de l'action publique au Danemark dont le point d'orgue se traduit par l'adoption d'une grande réforme institutionnelle en 2007 visant à réduire le nombre d'échelon administratif et à clarifier ou rationaliser la répartition des compétences depuis l'Etat jusqu'à l'échelon communal.

Caractéristique de « l'esprit danois » marqué par le recherche constante de consensus sociétal et institutionnel, on peut moins parler de rupture que d'une démarche progressive de formalisation d'un optimum entre maillage efficient des services publics et capacité à assurer l'ingénierie public au plus près des besoins des usagers et des entreprises. On peut ainsi noter les tensions qui se sont traduites sur le plan électoral par l'appréhension des usagers des territoires moins densément peuplés concernant la réduction des services de proximité. Le débat demeure ainsi ouvert et en perpétuel mouvement concernant la nature et le dimensionnement de réseau de service public au Danemark, dans les régions et au sein des communes.

Il convient également dans la prise de connaissance de cette restitution tenir compte des difficultés d'appréhender un objet complexe, protéiforme, évolutif et déployé sur plusieurs décennies au regard des intervenants et acteurs rencontrés qui chacun présente une expérience partielle. Nous avons essayé ainsi moins de restituer une approche exhaustive d'un phénomène institutionnel par essence complexe que de mettre en exergue des faits, pratiques, expériences, projets et méthodes qui viennent réinterroger avec force les visions et les cadres d'intervention de l'action publique locale.

This article should, therefore, invite the reader to look, where necessary, to the documentation circulated during the visit as an essential complement to find the diversity, and sometimes the contradiction, in the situations presented during the discussions and the institutional documents that are focused rather on the highlighting of achievements.

The area executives participating in the study trip were thus able to re-examine their vision and their practices on the basis of central questions that were the subject of discussions, visits and meetings with those encountered throughout the visit:

1. The field of public action: *How can we factor in the major transformations of fields of action (metropolisation, economy, lifestyles) in rethinking the drivers and the expected impacts of managers / senior public officers?*
2. The role of public institutions: *How can we rethink the legitimacy and added value of institutions in terms of crises and the continuing restrictions on means and in terms of institutional reorganisation with the elimination of certain levels?*
3. The missions and roles of senior public officers: *How in terms of the transformations of the environment mentioned can we rethink, in the relationship between elected representatives and officers that implement a vision, the structuring of values and priorities that have been re-examined in the light of these changes?*
4. Methods and public management: *How can we clarify the collective vision and give new common benchmarks to all the parties involved in the political project and the development of public policies to be implemented? Method for better listening to the inhabitants and users, integration of the partners by the implementation of managerial priorities by departments.*

Cet article doit par conséquent inviter le lecteur à prendre appui le cas échéant sur la documentation diffusée lors du séjour, complément indispensable pour y retrouver la diversité, parfois la contradiction entre les situations exposées lors des échanges et les documents institutionnels qui sont davantage fondés sur la mise en valeur des réalisations.

Les cadres territoriaux participants au voyage d'étude ont pu ainsi dès lors réinterrogé leur vision et leurs pratiques à partir de questions centrales faisant l'objet tout à la fois des échanges, visites et rencontres avec les interlocuteurs rencontrés tout au long du séjour :

1. Le territoire de l'action publique : *Comment tenir compte des transformations majeures des territoires (métropolisation, économie, modes de vie) pour repenser les leviers et les effets attendus du manager / cadre dirigeant public ?*
2. La place et le rôle des institutions publiques : *Comment repenser la légitimité et la valeur ajoutée des institutions à l'aune des crises et des restrictions continue des moyens, de la réorganisation institutionnelle avec la suppression de certains échelons ?*
3. Les missions et rôle des cadres dirigeants publics : *Comment au regard des transformations évoquées de l'environnement peut repenser l'articulation dans la relation élu / cadres mettant en œuvre une vision, des valeurs et des priorités réinterrogées à l'aune de ces changements ?*
4. Les méthodes et le management public : *Comment clarifier la vision collective et donner des repères communs nouveaux à l'ensemble des parties prenantes au projet politique et au développement des politiques publiques à mettre en œuvre ? Méthode pour une meilleure écoute des habitants, usagers, intégration des partenaires par une mise en œuvre des priorités managériales par les services.*



Le palais royal d'Amalienborg

The new fields of public action in Denmark or the “new public management impacts”: a hybrid universe to be discovered and shaped

How can we accompany the development of practices allowing a transformation from a closed territory mindset and self-centred management to a shared territory and a multi-actor rationale?

This key question was illustrated during the study tour by taking into account the impacts of metropolisation in the territorial evolutions in Copenhagen and more particularly its dynamic relationship with other economic spaces. During the visit of the economic cluster of the Copenhagen region, the opportunity to take note of the complementarities of sectors and activities between the capital and the other regions of Denmark was appreciated. The capital region is a locus for, in particular, large control centres and innovation laboratories which exist in the context of the challenges of globalisation and an economy that is open to competition. The peripheral regions look rather to the specific resources of their areas, particularly around agriculture and fisheries.

In particular, the Copenhagen region is faced with the challenges of the world economy in terms of being able to offer an institutional showcase that is sufficiently attractive in presenting at one and the same time, the local dynamics and the value of its hinterland, the numerous and complementary connections with the other regions of Denmark. Another point was stressed: the rich, complex and dynamic relations with the other Scandinavian countries and Germany. Numerous structural projects serving the two areas explain the highly strategic situation of Denmark. Links or "natural bridges" between the Scandinavian bloc and the economic power of Germany and its cultural and linguistic proximity, form one of Denmark's most important assets in this respect. An example of the effects of integration "blocks" within Europe is the project for a shared platform between the Scandinavian countries and Denmark in terms of the management and processing of the social security component in terms of organisation in the different countries. This interoperability will foster and strengthen the integration of local economies through professional mobility between the administrative assets of the different countries concerned.



Changes in lifestyles integrating the dimensions of employment, mobility, living conditions and needs of the different regions of Denmark revolve around the issue of the balance to be found at national level. During the "Representation of the Regions of Denmark" visit, a broad synthesis of the major stages of institutional reforms in Denmark made it possible to understand the major issues and challenges faced by Denmark's public institutional stakeholders.

Les nouveaux territoires de l'action publique au Danemark ou « l'après nouvelle gestion publique » : un univers hybride à découvrir et façonner

Comment accompagner l'évolution des pratiques permettant de passer d'une logique de territoire fermé et d'un management autocentré à un territoire partagé et une logique multi-acteurs ?

Cette question clé s'est vue illustrée lors du voyage d'étude par la prise en compte des impacts de la métropolisation dans les évolutions territoriales à Copenhague et plus particulièrement sa relation dynamique aux autres espaces économiques. Lors de la visite du cluster économique de la région de Copenhague, il a été donné l'occasion d'apprécier les complémentarités de filières et d'activités entre la capitale et les autres régions du Danemark. La région capitale concentre notamment les grands centres de commandement et les laboratoires d'innovation en lien avec les enjeux de la mondialisation et d'une économie ouverte sur la concurrence. Les régions périphériques prennent appui quant à elles sur les ressources spécifiques de leur territoire notamment autour de l'agriculture et de la pêche.

Il s'agit notamment pour la région de Copenhague de faire face aux enjeux de l'économie-monde en offrant une vitrine institutionnelle suffisamment attractive pour démontrer tout à la fois le dynamisme local mais en valorisant son hinterland, les connexions nombreuses et complémentaires avec les autres régions du Danemark. Un autre point a été souligné : les relations riches, complexes et en forte dynamique avec les autres pays scandinaves et l'Allemagne. De nombreux projets structurants de desserte entre les deux espaces expliquent la situation éminemment stratégique du Danemark. Relais ou « pont naturel » entre le bloc scandinave et la puissance économique germanique, sa proximité culturelle et linguistique fondent une des atouts majeurs du Danemark en la matière. A titre d'exemple concernant les effets d'intégration des « blocs » au sein de l'Europe, on peut notamment citer le projet d'une plateforme partagée entre les pays scandinaves et le Danemark en matière de traitement et de prise en charge du volet de sécurité sociale des actifs des différents pays. Cette interopérabilité favorisera et renforcera l'intégration des économies locales par une mobilité professionnelles entre actifs des différents pays concernés.

Les évolutions des modes de vie intégrant les dimensions d'emplois, de mobilité, de cadre de vie et des besoins des différentes régions du Danemark s'articulent autour de la question de l'équilibre sur le plan national à construire. Lors de la visite de la « Représentation des régions du Danemark », une large synthèse des grandes étapes des réformes institutionnelles au Danemark a permis d'appréhender les enjeux et défis majeurs posés aux acteurs institutionnels publics du Danemark.

First and foremost is the need to innovate in the face of financial and economic constraints requiring changes in the nature, scope and implementation of public policies, in particular for the city of Copenhagen. The aim is to make research into public-private partnerships systematic, to develop an evaluation-oriented managerial culture, to continuously measure expected impacts and, if necessary, to redirect public funds. Many of those interviewed stressed the capacity of stakeholders to demonstrate a form of organisational agility favoured by the notion of permanent consensus, especially in terms of social relations within public and private organisations.

Secondly, the impact of the institutional developments in Denmark in 2007 is characterised by the closing of departments, the merger of regions and the merging of municipalities on a large scale. The quest for optimum public efficiency translates into the development of new practices in the design, implementation and measurement of public policy performance. It is characterised in particular by the emergence of experiments in the field of "design of public services".

How therefore can we integrate the new public action challenges through the design and implementation of appropriate public management?

A series of experiments bears testimony to the fruitful experimentation in managerial innovation and design of public services in Denmark.

Thus, as far as experimentation and managerial innovation are concerned, the visit to the Mind Lab bears witness to the collective intelligence emerging around new principles combining expertise in the habits of citizens and a capacity to redeploy resources by public departments.

In Kalundborg, it is more a question of rethinking the meaning of collective action by mobilising the resources of the municipality around an innovative managerial project and affirming the continuous attempts to improve the quality of service to the user as part of the aim to provide efficiency in public services. Since the 1960s, the town has been involved in an ambitious economic and territorial development project based on the capacity of public and private actors to seek to reduce waste and environmental impacts.

En premier lieu, la nécessité d'innover face aux contraintes financières et économiques nécessitant de faire évoluer la nature, le périmètre et la mise en œuvre des politiques publiques, et ce notamment pour la ville de Copenhague. Il s'agit de rendre systématique la recherche de partenariat public privé, développer une culture managériale orientée vers l'évaluation, la mesure permanent des impacts attendus et le cas échéant la réorientation voir la suppression de crédits publics. De nombreux témoins ont souligné la capacité des acteurs à faire preuve d'une forme d'agilité organisationnelle favorisée par notion de consensus permanent notamment en matière de relations sociales au sein des organisations publiques et privées.

En second lieu, les impacts des évolutions institutionnelles au Danemark de 2007 se caractérisent ainsi par la suppression des départements, la fusion des régions et la fusion des communes à grande échelle. La recherche de l'optimum en matière d'efficacité publique se traduit par le développement de nouvelles pratiques en matière de conception, mise en œuvre et mesure de la performance de l'action publique. Elle se caractérise notamment par l'émergence d'expérimentation en matière de « design de services publics ».

Comment dès lors intégrer les nouveaux enjeux de l'action publique par une conception et mise en œuvre d'un management public adapté ?

Une série d'expériences viennent témoigner du champ fécond de l'expérimentation en matière d'innovation managériale et de design des services publics au Danemark.

Ainsi, pour ce qui concerne l'expérimentation et l'innovation managériale, la visite du « Mind Lab » permet d'attester d'une capacité à faire émerger l'intelligence collective autour de nouveaux principes associant expertise d'usage des citoyens et capacité de redéployer les ressources de la part des services publics.

A Kalundborg, il s'agit davantage de refonder le sens de l'action collective en mobilisant les ressources de la commune autour d'un projet managérial innovant et affirmant la recherche continue de l'amélioration de la qualité de service à l'utilisateur dans une visée d'efficacité du service public. La commune porte depuis les années 1960 un ambitieux projet de développement économique et territorial fondé sur la capacité des acteurs publics et privés de rechercher la réduction des déchets et des impacts environnementaux.



Le « Mind Lab »

As the main deep-water port near the capital, its development is a major issue for the capital and for the state. A major structural approach over several decades enabled the municipality, with the help of all the private stakeholders, to organise and create a waste recycling network serving as raw material for network partners and thus constituting a "closed circuit" space for the recovery of waste of any kind from the organisations based on the industrial port.

Knowing how to deploy resources and action plans on new territories is also a strong takeaway from the visits to Copenhagen and Gendhøfte. The capital city and the town of Gendhøfte are characterised by a very strong economic and demographic dynamism which invites public actors to seek the best ways to plan and organise the coordination of public services while necessarily managing available resources. For example, the mayor of Gendhøfte has highlighted and illustrated the constant need for his administration to develop an agile, efficient organisation oriented towards the continual search for innovation in services in order to control and reduce costs. The municipality's DGS presented the principle of a managerial contract signed with the mayor to set the terms of the operational results expected by each department and consequently each manager in terms of efficiency and relevance of the service provided to users.

Premier port en eau profonde à proximité de la capitale, son développement revêt un enjeu majeur pour la capitale et pour l'Etat. Une démarche structurelle majeure déployée sur plusieurs décennies a permis à la commune, avec le concours de tous les acteurs privés, de tisser et organiser un réseau de recyclage des déchets servant de matière première pour les partenaires du réseau et constituant ainsi un espace en « circuit fermé » de revalorisation continue des déchets de toute nature des structures installées sur le port industriel.

Savoir déployer les ressources et les plans d'action sur les nouveaux territoires constitue également un marqueur fort des visites à Copenhague et Gendhofte. La capitale ainsi que la commune de Gendhofte se caractérisent par un très fort dynamisme économique et démographique qui invite les acteurs publics à rechercher les meilleurs moyens de planifier et d'organiser le maillage de services publics tout en tenant compte de la nécessaire maîtrise des moyens disponibles. A titre d'exemple, le Maire de la commune de Gendhofte a souligné et illustré la nécessité constante fixée à son administration de développer une organisation agile, efficiente et orientée vers la recherche constante d'innovation dans les services pour maîtriser et réduire les coûts. Le DGS de la commune a présenté le principe d'un contrat managérial signé entre le Maire et ce dernier pour fixer les termes des résultats opérationnels attendus par chaque direction et par conséquent chaque encadrant en matière d'efficience et de pertinence du service rendu aux usagers.



Nyhavn, le « nouveau port »

The role of changing public institutions: knowing how to structure design and implementation in more shared forms of action

How can we promote the decentralisation of public operators so that new public service design processes can emerge that allow us to recreate new forms of legitimacy for public action?

Throughout the visits and information gathering, the question of seeing the emergence of a hybrid public/private culture and practices is a strong characteristic of Denmark's vision, or at least of its discourse. There are echoes of the discourse that underlies the wave of liberalisation and privatisation that has been taking place in OECD countries for several decades with regard to the need to open up the public sector to practices from the corporate world.

In particular there has been a rethinking of the link between politics and administration in order to avoid politicisation of administration and, to this end, promote the "management of policy" following the example of the mayor of Gendhøften, who likened his administration to an organisation guided mainly by the search for efficiency and less concerned by the socially responsible issues and dimensions of public action.

It is worth highlighting the ability to conceptualize public leadership in the form of "collective jurisdictions" rather than the presence of a leader or elected official able to catalyse or orientate efforts through a vision of public policy issues. The visit to the Ministry of Economy made it possible to better understand the "policy factory" concept at national level, which is the focus of intense preparation in consensual form between economists, government lawyers and parties and coalition figures in order to define spending levels for major public policy within a framework agreement. Each community within an area corresponding to the intercommunalities in France, must comply with the resources allocated. Where not complied with or exceeded, the other communities are obliged to contribute in order to comply with the overall budget fixed for each region. It is interesting to note that this call for strict compliance with the budgetary framework, on pain of collective sanction, seems to be monitored by all the authorities, regardless of their political orientation:

- Develop public action in a network, avoiding the compartmentalisation of the administration and institutional egoism, while strengthening the position of the public actor
- Introduce a real steering of public action, which integrates administrative production and the effects of public action

La place et le rôle des institutions publiques en pleine mutation : savoir articuler conception et mise en œuvre dans des formes d'action plus partagées

Comment favoriser le décentrage des opérateurs publics de sorte à faire émerger de nouveaux processus de design de service public permettant de recréer de nouvelles formes de légitimité de l'action publique ?

Tout au long des visites et des témoignages la question consistant à voir émerger une culture et des pratiques hybrides, entre secteur public et privé, caractérise fortement la vision, ou tout le moins, le discours prégnant au Danemark. On retrouve des échos à aux discours qui sous-tendent la vague de libéralisation et de privatisation à l'œuvre au sein des pays de l'OCDE depuis plusieurs décennies concernant la nécessité d'ouvrir le secteur public à des pratiques issues du monde des entreprises.

Il s'agirait notamment de repenser l'articulation entre le politique et l'administration, pour éviter une politisation de l'administration et favoriser à cet effet une « *managérialisation du politique* » à l'image du maire de Gendhoften qui assimile son administration à organisation orientée principalement par la recherche de l'efficacité et moins concernée par les enjeux et les dimensions citoyennes de l'action publique.



« Borgen », le palais de Christiansborg, siège du Parlement, du ministère d'Etat et de la Cour suprême

On peut néanmoins souligner à titre d'intérêt la capacité de conceptualiser le leadership public sous la forme de « compétences collectives » et non la présence d'un élu ou cadre leader qui sera en capacité de catalyser ou orienter les efforts au travers d'une vision personnelle des enjeux de l'action publique. La visite au sein du ministère de l'économie a permis de mieux comprendre notamment la « fabrique du politique » au niveau national qui fait l'objet d'une intense étape de préparation sous forme consensuelle entre économistes, juristes du gouvernement et des référents des partis et coalition pour faire aboutir sous forme d'accord cadre le périmètre des dépenses par grande politique publique. Chaque collectivité au sein d'un espace correspondant aux intercommunalités en France, se doit de respecter les moyens alloués. En cas de non-respect ou de dépassement, les autres collectivités se voient dans l'obligation

d'abonder pour respecter l'enveloppe globale fixée pour chaque région. Il est intéressant de noter que cet appel à un strict respect du cadre budgétaire sous peine de sanctionner le collectif, semble jusqu'à ce jour faire l'objet d'un suivi par l'ensemble des collectivités quel que soit leur orientation politique :

- Développer l'action publique en réseau, évitant le cloisonnement de l'administration et l'égoïsme institutionnel, tout en renforçant la position de l'acteur public
- Introduire un réel pilotage de l'action publique, qui intègre la production administrative et les effets de l'action publique



Copenhagen City Hall

Feedback on the situation of territorial managers in France: How can we overcome a duality between time frames, issues and the dynamics of the different spheres that constitute the environment for public action?

- Search for overall coherence in all their services on the one hand, and adaptation to the context of the services or specific action units on the other
- Long-term vision, going beyond political change, and concern for visible short-term performance, even immediate success
- Planning and anticipating developments in their field of action
- The pursuit of individual excellence, aimed at being recognised and confirmed in one's functions on the one hand, and the need to conceive and implement a collective mode of action, in a network, aimed at collective performance
- Client or beneficiary-orientation of public action, aimed at demonstrating the concrete, effective and perceived usefulness of the persons themselves

Retour sur la situation des cadres territoriaux en France : Comment dépasser la dualité entre les temporalités, enjeux et dynamiques des différentes sphères constituant l'environnement de l'action publique ?

- Recherche de cohérence globale dans l'ensemble de leurs services d'un côté, et adaptation au contexte des services ou unités d'action spécifiques de l'autre
- Vision à long terme, nécessaire au-delà des changements politiques, et souci de performances visibles à court terme, voire de succès immédiat
- Planification et anticipation de l'évolution dans leur domaine d'action
- Recherche de l'excellence individuelle, visant à être reconnu-e et confirmé-e dans ses fonctions d'un côté, et nécessité de concevoir et mettre en œuvre un mode d'action collectif, en réseau, visant à une performance collective
- Orientation-client ou bénéficiaires de l'action publique, visant à démontrer l'utilité concrète, effective et perçue par les intéressés eux-mêmes



The key skills sought: from the operational manager to the catalyst of networks that are both internal and external to the public community

Issue: How to redefine the domains of co-responsibility and complementarity in the definition of public action priorities and challenges allowing a repositioning of the expectations concerning territorial frameworks?

- Conduct of teams, with the capacity to motivate and mobilise people around common projects, to energise teams, and to exercise a form of leadership focused on the development of people
- Professionalism in the management of operational tasks, the efficient execution of processes and services to be provided by the units managed, by making appropriate use of the available resources
- Ability to raise the performance of the units managed, with a sense of results and of accompanying effectiveness

Feedback on the situation of territorial frameworks in France: How can we rethink and articulate all the components of public management at the crossroads between the world of politics and the sphere of influence of public management?

- Reconsider the boundaries of public action, particularly the impacts of territorialisation
- Know how to better take new needs into account by means of appropriate listening
- Revise the organisational methods to find ways of pooling resources and jurisdictions

Conclusion

A paradigm shift in public policy that examines the foundations and practices of public management in its 4 key components :

- management of territories and areas of public action
- management of public policies
- management of public organisations
- management of services and public officials

Les compétences-clés recherchées: du manager opérationnel vers le catalyseur de réseaux internes et externes à la collectivité publique

Problématique : Comment redéfinir les domaines de co-responsabilité, les complémentarités dans la définition des priorités et des enjeux de l'action publique permettant de repositionner les attendus concernant les cadres territoriaux ?

- Conduite de ses équipes, avec la capacité de motiver et de mobiliser les personnes autour de projets communs, de dynamiser les équipes, et d'exercer une forme de leadership axé sur le développement des personnes
- Professionnalisme dans le management des tâches opérationnelles, la réalisation efficace des processus et prestations à fournir par les unités dirigées, en utilisant de manière adaptée les ressources à disposition
- Capacité à accroître les performances des unités dirigées, avec le sens des résultats et de l'efficacité qui l'accompagne

Retour sur la situation des cadres territoriaux en France : Comment repenser et articuler toutes les composantes du management public à la croisée entre la sphère du politique et la sphère d'influence du management public ?

- Reconsidérer les frontières de l'action publique au travers notamment des impacts de la territorialisation
- Savoir mieux prendre en compte les nouveaux besoins par une écoute adaptée
- Revoir les modes d'organisation pour rechercher des effets de mise en commun des moyens et des compétences (mutualisation)

Conclusion

Un changement de paradigme de l'action publique qui interroge les fondements et les pratiques du management public dans ses 4 composantes clés :

- management des territoires et des champs d'action publique
- management des politiques publiques
- management des organisations publiques
- management des services et des agents publics

The *Institut national des études territoriales* (INET, National Institute of Territorial Studies) is a French Public administration school. INET offers initial and continuing training to managerial staff of large local and regional authorities. Most of the students from the INET become directors or head of department (finance, budget, human resources) in towns of more than 80 000 inhabitants, departments or regions.

As the territorial manager is confronted with a growing complexity of his functions, INET offers a cycle of professionalization to the CEOs of large authorities and senior managers outside the territorial public service, who wish to strengthen their professional practices.

Each year, the trainees undertake a study tour that allows them to compare their model with that of a different culture and thus to encourage the search for alternative and innovative ways.

Trainees of '15 INET CEO class :

Karine ALDEBERT - Département de l'Aude.

Alain BENARD - Communauté de Communes Plaines et Monts de France.

Stéphane BEQUET - Grand Montauban-Communauté d'Agglomération.

Hervé BOULLE - Communautés de Communes Beaucaire Terre d'Argence.

Alain BROUSSARD - Commune de Saint-Herblain.

Eric CANDAS - SDIS du Finistère.

Etienne DARMAGNAC - Commune d'Epinay-sur-Seine.

Julien DION - CCAS de La Rochelle.

Abdelouahid DORBANE - Communauté d'Agglomération de Pau.

Luc ECHTLER - Département du Val de Marne.

Franck FRANCERIES - CDG des Pyrénées-Orientales.

Guillaume GARDEY - Commune de Pantin.

Christian JEANDEMANGE - SDIS du Territoire de Belfort.

Bernard LE BEC - Commune d'Evry.

Sylvie LEOSTIC - Communauté d'Agglomération Seine Essonne.

Ismael LOCATE - Directeur Générale des Services, Département de la Réunion.

Max MANNIEZ - Commune de Bagnolet.

JEAN-FRANCOIS RIOUFOL - Département de Saône-et-Loire.

Patricia ROBIN - Commune de Levallois-Perret.

Laurent RONIS LE MOAL - Communauté d'Agglomération Havraise.

Dominique ROYNETTE - Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise.

Jean-Claude SAMMUT - SDIS de la Nièvre.

Véronique TARTIE-LOMBARD - Commune de Clichy-la-Garenne.

Editorial design: Patricia BAMBA, INET

With the collaboration of Clément GAVARNESE, Mission Europe, INET

Photo credits : Patricia Brohm, INET

Octobre 2017

L'INET est la grande école qui forme les hauts fonctionnaires des grandes collectivités territoriales : conseils régionaux, conseils départementaux, métropoles, communautés urbaines, communautés de communes et grandes villes.

Le manager territorial étant confronté à une complexité grandissante de ses fonctions, l'INET propose un cycle professionnalisant aux directeurs généraux de grandes collectivités et aux cadres supérieurs hors fonction publique territoriale, qui souhaitent renforcer leurs pratiques professionnelles.

Chaque année, les stagiaires réalisent un voyage d'étude qui leur permet de confronter leur modèle à celui d'une culture différente et ainsi de favoriser la recherche de voies alternatives et innovantes.

Stagiaires du cycle de direction générale 2015 de l'INET :

Karine ALDEBERT - Département de l'Aude.
Alain BENARD - Communauté de Communes Plaines et Monts de France.
Stéphane BEQUET - Grand Montauban-Communauté d'Agglomération.
Hervé BOULLE - Communautés de Communes Beaucaire Terre d'Argence.
Alain BROUSSARD - Commune de Saint-Herblain.
Eric CANDAS - SDIS du Finistère.
Etienne DARMAGNAC - Commune d'Epinay-sur-Seine.
Julien DION - CCAS de La Rochelle.
Abdelouahid DORBANE - Communauté d'Agglomération de Pau.
Luc ECHTLER - Département du Val de Marne.
Franck FRANCERIES - CDG des Pyrénées-Orientales.
Guillaume GARDEY - Commune de Pantin.
Christian JEANDEMANGE - SDIS du Territoire de Belfort.
Bernard LE BEC - Commune d'Evry.
Sylvie LEOSTIC - Communauté d'Agglomération Seine Essonne.
Ismael LOCATE - Directeur Générale des Services, Département de la Réunion.
Max MANNIEZ - Commune de Bagnolet.
JEAN-FRANCOIS RIOUFOL - Département de Saône-et-Loire.
Patricia ROBIN - Commune de Levallois-Perret.
Laurent RONIS LE MOAL - Communauté d'Agglomération Havraise.
Dominique ROYNETTE - Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise.
Jean-Claude SAMMUT - SDIS de la Nièvre.
Véronique TARTIE-LOMBARD - Commune de Clichy-la-Garenne.

Responsable du cycle : Maxence CHORVOT, INET

Conception éditoriale : Patricia BAMBA, INET

Avec la collaboration de Clément GAVARNESE, Mission Europe, INET

Crédits photos : Patricia Brohm, INET

Octobre 2017

Centre national de la fonction publique territoriale
Institut national des études territoriales
1, rue Edmond Michelet - CS 40262 - 67089 Strasbourg cedex

Tél. : 03 88 15 52 64
Fax : 03 88 15 53 77
www.cnfpt.fr

