

**TRAVAILLER  
AUTREMENT**

**04**

VILLE ET MÉTROPOLE  
DE MONTPELLIER

**Piloter  
la traduction de  
la prospective dans  
le fonctionnement  
des services**



## LES AUTEURS



**Laurent Décamps**

*laurent.decamps@ingenieurchef-inet.org*



**Charline Hautbois**

*charline.hautbois@conservateur-inet.org*



**Tiffany Ouetcho**

*tiffany.ouetcho@administrateur-inet.org*



**Christelle Terrier**

*christelle.terrier@administrateur-inet.org*

---

## TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

**Benoît Zenou**

Directeur du pôle ressources humaines  
et relations sociales



## CONTEXTE

**M**ontpellier est l'une des rares villes de plus de 100 000 habitants dont la population a augmenté de façon ininterrompue chaque année depuis 1945. Le dynamisme économique de celle que l'on a appelée « La Surdouée » dans les années 1990 n'a fait qu'amplifier ce phénomène. Avec 285 121 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2017, c'est la deuxième commune la plus peuplée de la région Occitanie après Toulouse et la septième commune de France.

En 2020, après des décennies d'expansion urbaine, Montpellier interroge la soutenabilité économique, sociale et environnementale de son attractivité, à l'échelle de la Ville et à celle de la Métropole. Les évolutions du territoire doivent être reliées aux ressources mobilisées pour accompagner ces changements et répondre aux besoins des habitants.

Face à ces questionnements complexes, le Pôle Ressources Humaines et Relations Sociales a entamé une réflexion sur la prospective territoriale dans le cadre de ses travaux de GPEC et de projection de l'évolution des effectifs, réflexion reprise par le nouveau DGS mutualisé pour impulser la construction d'une démarche globale de prospective adossée aux données socio-démographiques.



## PROBLÉMATIQUE

→ La prospective, mot inventé par le philosophe Gaston Berger dans les années 1950, désigne l'ensemble des recherches portant sur l'évolution future des sociétés afin de dégager des éléments de prévision. C'est une démarche partenariale, prenant en compte l'ensemble des acteurs qui interagissent sur le territoire et constituant un champ privilégié d'intelligence collective et d'animation de processus de démocratie participative. Elle constitue un levier fondamental pour les collectivités territoriales, qui se doivent d'articuler leurs actions sur une vision stratégique les projetant dans l'avenir.

La prospective est pourtant souvent perçue comme une stratégie à long terme et décorrélée du quotidien

des services opérationnels. La fabrication et le partage de ces réflexions structurées, tournées vers l'avenir doivent devenir des outils pour coordonner et légitimer l'action des collectivités et participer au pilotage stratégique des moyens ainsi qu'à l'évolution des organisations.

À l'aube de la traduction du projet de mandat en « feuilles de route » pour les politiques publiques de la Ville et de la Métropole de Montpellier, la mission des élèves de l'INET devait proposer des outils et des pistes d'accompagnement pour articuler les différentes approches prospectives (finances, stratégie et modes de gestion, masse salariale, GPEC...) au regard des données socio-démographiques.



## DES CLÉS POUR AGIR

→ Pour permettre à la prospective territoriale d'irriguer le fonctionnement des services, il est d'abord nécessaire de structurer une fonction veille territoriale au sein de la collectivité. Cette mission pourra être chargée de collecter et d'actualiser les données socio-démographiques les plus pertinentes, soit celles dont l'influence sur le dimensionnement des moyens de la collectivité est démontrée. Ce travail peut passer par l'institutionnalisation d'un partenariat avec divers acteurs externes (recherche, agences, observatoires...).

La diffusion en interne de l'information dans un format pertinent est une seconde étape qui sera couplée à un travail d'animation d'un réseau de « référents prospective » situés dans les directions opérationnelles.

La démarche demande enfin de sanctuariser des temps d'échanges réguliers entre fonction ressources et directions opérationnelles, mais aussi entre directions opérationnelles, dans le cadre d'un dialogue de gestion prospectif distinct et libéré de l'enjeu des

arbitrages annuels. Ces échanges doivent répondre à plusieurs objectifs : l'articulation d'exercices prospectifs de différentes natures (prospective territoriale, stratégique, organisationnelle, RH...) au bénéfice d'une même politique publique et l'identification collective de marges de manœuvre (évolution des modes de gestion, anticipation des vagues de départ à la retraite, absentéisme, réorganisation interne, etc.). Bien que décorrélés de la procédure budgétaire, les apports du dialogue de gestion prospectif doivent être pleinement intégrés à celle-ci. Au-delà, les apports vont innover l'ensemble des procédures structurantes de la collectivité (GPEC, plan de formation, etc.).

Le principal prérequis de cette démarche est la capacité des parties prenantes à travailler en transversalité pour construire une connaissance partagée du territoire et anticiper ensemble les évolutions possibles des activités de proximité de la collectivité.

Un haut niveau d'appropriation de la démarche, la présence des élus et un lancement en mode projet est recommandé.



## TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

**Olivier Nys**

Directeur général des services

→ La pratique de la prospective est bien présente à Montpellier, ancrée dans une exceptionnelle dynamique du développement du territoire et traduite par une gestion bien rodée des contraintes liées à son attractivité constante depuis cinquante ans.

L'approche globalisée proposée par les élèves de l'INET permet de répondre aux nouveaux défis du territoire par l'identification collective des marges de manœuvre à investir, sans logique normative ou prescriptive de l'action publique mais en respectant les dépendances entre les dynamiques du territoire et le dimensionnement des services.



## ALLER PLUS LOIN

→ Serge Huteau, *La stratégie territoriale*, in *Le management public territorial: Éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*, éd. Papyrus, 2002.

→ Comité des Regions, *An initial assessment of territorial forward planning/foresight projects in the European Union*. Disponible à l'adresse : [europa.eu](http://europa.eu)



## LES CHIFFRES

# 31

entretiens pour le diagnostic, dont :

# 2

élus

# 23

cadres dirigeants de la ville et de la métropole de Montpellier

# 6

acteurs et experts externes

# 27

participants à l'atelier de « challenge de la démarche »

# 5

métropoles de référence pour l'étude comparée : Bordeaux, Grenoble, Nantes, Rennes et Strasbourg