

CONSEIL GÉNÉRAL

RÉUNION DU VENDREDI 2 JUILLET 2010

Le vendredi 2 juillet 2010, à 09h30, le conseil général de la Manche, dûment convoqué le 3 juin 2010, s'est réuni salle des sessions, à la maison du département, sous la présidence de Monsieur Jean-François LE GRAND.

Étaient présents :

Monsieur Jean ANDRO, Monsieur Philippe BAS, Monsieur Erick BEAUFILS, Monsieur Gilles BEAUFILS, Monsieur Jacky BOUVET, Monsieur Jean-Claude BRAUD, Monsieur François BRIERE, Madame Jacqueline CHANONI, Monsieur Gérard COULON, Monsieur Paul DELAUNAY, Monsieur Serge DESLANDES, Monsieur Louis DESLOGES, Monsieur Henri-Jacques DEWITTE, Monsieur Gérard DIEUDONNE, Monsieur Jean-Yves GUILLOU, Monsieur Claude HALBECQ, Monsieur Jean-Michel HOULLEGATTE, Monsieur Jean-Marc JULIENNE, Monsieur Jean-François LE GRAND, Monsieur Jean LE MAUX, Madame Christine LEBACHELEY, Monsieur Marc LEFEVRE, Monsieur Hubert LENORMAND, Monsieur Patrice PILLET, Monsieur Gilles QUINQUENEL, Monsieur Philippe RIPOUTEAU, Monsieur Jacques THOUVENOT, Monsieur Bernard TREHET, Monsieur Etienne VIARD.

Étaient excusés et avaient donné procuration :

Monsieur Albert BAZIRE procuration à Monsieur Jean-Yves GUILLOU, Monsieur Jean BIZET procuration à Monsieur Jean ANDRO, Madame Rolande BRÉCY procuration à Monsieur Philippe RIPOUTEAU, Monsieur Michel LAURENT procuration à Monsieur Marc LEFEVRE, Monsieur Jean LEPETIT procuration à Madame Christine LEBACHELEY, Monsieur Guy NICOLLE procuration à Monsieur Gérard COULON, Monsieur Jean-Marie REMOUÉ procuration à Monsieur Claude HALBECQ

Étaient excusés :

Monsieur Olivier BECK, Monsieur Pierre BIHET, Monsieur Lucien BOEM, Monsieur Jean-Pierre ENGUERRAND, Monsieur Hubert GUESDON, Monsieur Hervé HOUEL, Monsieur Philippe HUGUET, Monsieur Patrick LARIVIERE, Madame Christine LE COZ, Monsieur Michel LERENARD, Monsieur Michel LOUISET, Monsieur Yves NEEL, Monsieur Claude PERIER, Monsieur Dieudonné RENAUX, Monsieur François ROUSSEAU, Monsieur André ROUXEL.

Secrétaire de séance :

M. THOUVENOT.

CONSEIL GÉNÉRAL
Réunion du 2 juillet 2010

Service instructeur	:	Direction générale des services
		Direction générale des services
Titre du rapport	:	Orientations des politiques publiques
Rapporteur	:	Monsieur Jean-François LE GRAND
Commission	:	Hors série

LA MANCHE SOLIDAIRE ET DYNAMIQUE

**Le conseil général au service
des habitants et des territoires**

Mes chers collègues,

Comme nous l'avons évoqué lors des orientations budgétaires, **l'action du conseil général de la Manche** s'inscrit aujourd'hui dans un **contexte très particulier**, dominé par les tensions générales sur l'économie qui impactent les prévisions de recettes et les dépenses, mais aussi par la **réforme de la fiscalité locale** et par la **perspective de la réforme territoriale**.

Ces enjeux constituent autant de défis, il nous faut donc préparer tous les champs des possibles, car, parallèlement à ces évolutions structurelles, **il nous appartient de maintenir une dynamique au regard des besoins réels de la population et d'accroître la qualité de service qu'elle est en droit d'attendre**.

Pour **réussir cette mutation et rester acteur de notre destin des changements doivent donc être mis en œuvre**, sans faiblesse, ni excès ; l'attentisme nous conduirait, en effet, à devenir victime des changements sociétaux que nous connaissons et que nous ressentons.

Dans ce contexte, et compte tenu de **l'impérieuse nécessité de mieux servir les habitants de la Manche**, il est nécessaire d'anticiper ces évolutions et de déboucher sur un repositionnement de l'action du conseil général en adéquation avec ses capacités financières.

Au-delà des seuls aspects budgétaires et des économies certes nécessaires, il s'agit de renforcer la lisibilité et l'efficacité de nos politiques, et d'inscrire nos actions dans une nouvelle architecture porteuse de sens et compréhensible par les habitants.

Une approche globale du changement

Toute réforme appelle du courage et de la conviction, mais aussi et surtout de la clairvoyance et de la transparence ; faute de compréhension et de conviction partagée, elle est vouée, à terme, à l'échec.

Les **différentes démarches amorcées depuis 2008 sont autant d'atouts** pour conduire cette mutation, et toutes ont été conduites dans cet **esprit de concertation permanente**. Il s'agit notamment :

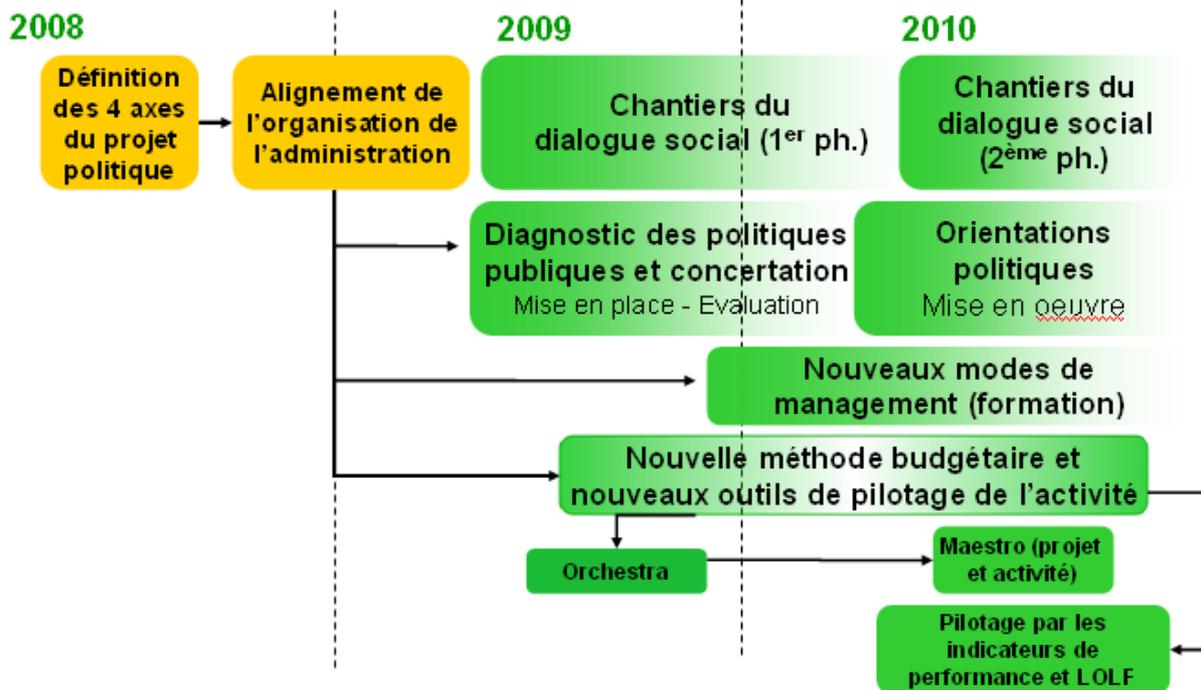
Au niveau des outils de la gestion publique :

- de l'analyse financière prospective des finances départementales et de l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement ;
- de l'élaboration d'une revue de projets stratégiques ;
- du lancement d'une segmentation stratégique des activités de type LOLF (les missions fondées sur les pôles, les programmes sur les priorités stratégiques du projet politique, et enfin les actions sur le découpage opérationnel et de l'amorce d'une démarche de performance ;
- du lancement opérationnel d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences et la définition de Contrats d'Effectifs Pluriannuels ;
- du diagnostic des politiques publiques départementales

Au niveau du management :

- d'une organisation du management permettant à terme la participation la plus large et la plus souple à la décision, et la mise en place de formations dédiées ;
- du développement progressif d'outils de gestion performants (reporting et conduite/suivi de projet, revue de gestion) ;
- d'une transversalité effective par le développement de la conduite des actions publiques en mode projet.





L'évolution des politiques publiques

L'analyse des politiques publiques départementales a porté sur l'ensemble des activités et interventions du conseil général qu'il s'agisse de politiques « de droit », ou de politiques « de choix » sans jamais opposer les unes aux autres. **La pertinence, l'utilité et la lisibilité des dispositifs ont été examinées**, et de la même manière **les modes de gestion et processus internes**. Cette analyse a donné lieu à 22 préconisations qui ont fait l'objet d'une « session off » au mois de novembre 2009, ainsi qu'à une communication à l'ensemble des agents.

Depuis lors, et conformément aux engagements pris, sous le pilotage de chacun des vice-présidents de pôle **ce diagnostic a été présenté et discuté avec l'ensemble des agents** de la collectivité. Sur la base de ces échanges, les cadres de direction ont fait un certain nombre de propositions en termes d'évolution de nos politiques publiques, qu'ils ont ensuite eux-mêmes portés à la connaissance des chefs de service.

Il convient donc de **remercier les agents, et notamment les cadres, pour leur mobilisation et la qualité de leur travail**, marqués d'une volonté de participer aux changements, dans l'intérêt général.

Le document qui vous est soumis aujourd'hui reprend de nombreux axes ou points particuliers de ce travail des services, consolidé par l'équipe de direction générale. Les élus ont ensuite entamé une phase de réflexion politique qui aura permis d'aboutir à ces orientations en matière de politiques publiques.

Dix orientations politiques structurent ce projet, elles mêmes décomposées en axes, puis en actions, et toutes font l'objet d'échéances en termes de mise en œuvre et de traduction opérationnelle.

Trois objectifs transcendent cette déclinaison :

- **l'utilisateur et l'habitant**, qui restent au cœur de nos préoccupations ;
- **les territoires**, qu'il convient de mieux accompagner ;
- **l'exemplarité** et l'agilisation de notre **administration**.

Cette session marque donc une étape sans précédent dans la vie de notre collectivité. C'est **l'esprit d'innovation et la volonté de servir au mieux les habitants de la Manche** qui doivent nous animer, et sous-tendre nos choix. Notre projet pour la Manche se doit de respecter les engagements pris auprès des manchois en matière de solidarité, d'ambition pour le territoire et d'exemplarité.

PÔLE « l'Homme au cœur du projet »

La volonté du conseil général de la Manche de mettre l'homme au cœur de son projet se décline autour de **deux idées forces** :

- ***la proximité à l'utilisateur***, à l'habitant, et la transversalité dans l'action. Il s'agit d'inscrire l'action publique au contact des personnes pour prendre en compte leur quotidien, et leur environnement, pour concevoir nos réponses de manière globale et transversale, et pas seulement de manière segmentée et fragmentée. Cette posture vise à mettre l'habitant, l'utilisateur au cœur des dispositifs développés par la collectivité ;
- ***le développement social local*** (DSL), facteur de cohésion sociale. Affirmée comme une orientation politique depuis plusieurs années, il s'agit de consolider cette approche mobilisatrice de l'initiative et de l'action des habitants. Nos concitoyens sont avant toute chose l'illustration de la compétence et de la richesse de la Manche. Au-delà des difficultés, des manques, cette démarche vise à mobiliser les habitants comme les acteurs premiers du changement et du développement, ancrés dans les réalités et potentialités de nos territoires.

C'est par l'initiative des habitants que nous mobiliserons les territoires pour mieux penser et organiser notre avenir commun. Le DSL, c'est plus qu'une méthodologie, un process, c'est une posture politique au service de nos concitoyens dont on se souviendra qu'historiquement, il a été initié par le mouvement agricole dont la Manche doit être porteuse.

Ces deux idées forces se traduisent en trois orientations politiques :

ORIENTATION N° 1 : l'utilisateur au cœur de l'action du Département de la Manche

L'utilisateur doit être au cœur de l'action du Département de la Manche. Pour cela, quatre axes d'actions sont identifiés permettant d'être au plus près de nos concitoyens, et de répondre ainsi à leurs attentes.

Axe 1 – Le territoire de solidarité départementale doit être conforté dans sa fonction de lieu d'accueil, d'orientation et de proximité.

Le territoire de solidarité est en effet la clé d'entrée dans le dispositif d'aide de la collectivité départementale. A cet égard, **l'assistante sociale** de secteur est le maillon incontournable tant pour les personnes que pour nos collègues, élus de proximité.

Cette place spécifique de l'assistante sociale de secteur doit se décliner au sein d'une **équipe pluridisciplinaire managée par un cadre de proximité**, responsable décisionnel. Il s'agit que la personne, ou la famille, ait un interlocuteur, garant de son projet, autour de la notion de « **dossier unique du citoyen** », qui constitue un objectif de qualité de service public.

Dans le même temps, **les territoires de solidarités doivent être le lieu d'accueil et d'information pour l'ensemble des politiques publiques relevant du périmètre du pôle « l'Homme au cœur du projet »**. La proximité actuelle reconnue dans le champ des solidarités départementales doit s'exercer aussi dans le champ de la culture, de l'éducation, etc. Ouvert à tous, outils de proximité pour les habitants et les élus, le territoire de solidarité doit être identifié comme le facilitateur pour mobiliser les réponses que le conseil général peut apporter dans ses

différents champs de responsabilité. Cette fonction d'accueil devient alors centrale pour l'accès à nos services, et le conseil aux habitants.

Axe 2 – Engager l'expérimentation d'une « Maison de l'autonomie » pour mieux servir les habitants

Evoqué depuis la loi créant les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), et visant à rapprocher les champs de la gérontologie et du handicap, le cinquième risque reste aujourd'hui encore une question en suspens.

Toutefois, le dernier rapport du sénateur Blanc, et le rapport Jamet, mettent en exergue cette convergence, tant en termes d'orientation que d'organisation. Aussi, il est proposé d'expérimenter d'ores et déjà une Maison de l'autonomie avec l'ensemble des acteurs concernés, au premier rang desquels se trouvent l'État, et les organismes de protection sociale.

Bien entendu, si un tel dispositif mobilisera nos propres équipes et celle de la MDPH, se posera la question de l'articulation des acteurs concernés, et la mobilisation des CLICs dans ce dispositif intégré, pensé comme **le guichet unique** pour les personnes demandeuses.

La prise en compte du projet de vie de la personne et de son environnement est le principe d'action du conseil général de la Manche ; elle impliquera que soient redéfinies les missions du service d'accompagnement social (SAS) dont le caractère innovant lors de sa création dans les années 1980, doit être réinterrogé à l'aune de la loi de 2007 sur le handicap.

Enfin, elle pourra s'appuyer sur une démarche de dématérialisation des supports favorisant **la fluidité en termes de traitement administratif mais aussi favorisant l'accès au service**. La technologie sans contact (NFC) est de nature, par ailleurs, à permettre l'activation de services supplémentaires utilisant aujourd'hui des supports divers, mais également de regrouper dans un support unique des services aujourd'hui délivrés par d'autres acteurs publics (portage de repas, accès à la culture, etc.).

Axe 3 – Consolider la politique départementale vers la prévention

En plaçant l'usager au cœur de l'action, nous voulons consolider notre politique vers la prévention. Dès le plus jeune âge, et tout au long de l'existence, il s'agit de **favoriser une approche préventive, confortant l'autonomie et la responsabilité des personnes et des familles**. Cela doit nous amener à **passer d'une logique de gestion des dispositifs à une mobilisation pour le projet de la personne**.

Dès lors, il conviendra de redéployer des crédits à ce jour mobilisés sur le curatif pour les affecter sur la prévention, que l'on va pouvoir ainsi conforter et développer. Une attention toute particulière sera portée à l'enfance et à la famille, qui constituent un enjeu majeur pour notre politique départementale. La place spécifique de la PMI sera ainsi réaffirmée auprès de l'ensemble de la population manchoise. Élément participant à la prévention, **la PMI doit voir prioriser ses missions** pour que nous puissions être en mesure de répondre aux besoins de nos concitoyens. Notre vigilance doit être active pour ne pas assurer des responsabilités relevant d'autres champs, et notamment du secteur hospitalier. Cette même vigilance doit être mobilisée pour un véritable service public de la petite enfance, au profit des familles manchoises.

Dans la même perspective, il nous faut positionner le **Centre départemental de l'enfance** au cœur de l'organisation départementale, marquant ainsi sa place spécifique et privilégiée comme l'outil central de notre politique de protection et d'accompagnement des familles.

Axe 4 – La culture et le sport pour tous, facteurs de lien social et d'épanouissement personnel

Facteur de lien social et d'épanouissement personnel, la culture et le sport pour tous doivent **s'adresser à tous les Manchois et participer au développement du territoire**. Véritable enjeu sociétal, la culture et le sport doivent également participer à **l'identité manchoise**.

C'est pourquoi, la création d'un « **Pass Familles Loisirs** », sur la base d'un « **Label Manche** » doit être un outil facilitant la pratique et la découverte. Chaque manchois doit pouvoir accéder aux actions que nous finançons, qu'elles soient portées par des collectivités ou par des associations. Notre accompagnement financier doit pouvoir bénéficier à chacun de nos concitoyens.

Dans le même état d'esprit, nous allons **consolider nos approches contractuelles pour qu'à travers le sport et la culture soient privilégiées l'animation locale et la prévention**.

A cet égard, la **Bibliothèque Départementale de Prêt (BDP)** doit évoluer pour **allier une nécessaire proximité, génératrice de lien social, à l'émergence d'offres nouvelles et directement accessibles** par le biais du numérique, répondant ainsi aux attentes d'habitants de la Manche.

Outil culturel, la BDP doit poursuivre son évolution vers le développement territorial et la promotion individuelle. A cet égard, c'est rappeler **le rôle essentiel de la lecture publique**, quels que soient les âges et les lieux.

Complémentairement, il va s'agir de **développer l'accès à l'ensemble du patrimoine culturel** par biais d'outils facilitant **les mises en ligne** (les archives numérisées, les sites et musées en ligne, le tourisme, etc.).

Enfin, les politiques culturelles et sportives doivent mieux s'articuler avec le développement durable et notre politique territoriale, considérant que **ces politiques constituent des éléments structurant des territoires**, tant en termes d'équipement que, plus globalement, d'aménagement et de structuration des espaces; elles sont porteuses de la **cohésion durable**. Ainsi, ont-elles vocation à être partie intégrante du contrat de territoire afin qu'elles soient accessibles, y compris dans leur dimension pratiques/usages, à tous les manchois.

ORIENTATION N° 2 : L'HABITANT ET LE TERRITOIRE AU CŒUR DU PROJET

L'action sociale, la culture, le sport, l'éducation, la jeunesse sont des politiques qui mettent l'habitant et le territoire au cœur du projet. Etre au service de nos concitoyens est notre priorité, **prenant en compte les réalités de leurs territoires**. Deux axes concrétisent cette orientation :

Axe 1 – Garantir la cohérence et la cohésion du territoire

Si les « **Territoires de solidarité** » sont reconnus comme ceux de la proximité pour l'action, de proximité aux usagers, aux habitants, il nous faut **identifier des « territoires stratégiques de projets » en considérant les périmètres des intercommunalités**.

En effet, au regard de leurs compétences, les intercommunalités jouent un rôle majeur dans le quotidien des habitants au titre de l'action économique qui interagit sur l'insertion, au titre des politiques en faveur de la petite enfance, de la jeunesse, au titre de l'habitat et, plus généralement, des services à la population.

Dès lors, le conseil général doit identifier des « territoires stratégiques de projets » qui consolideront sa stratégie au regard de ses compétences, et des orientations départementales ; ces espaces concourront également à structurer le quotidien des manchois en lien avec l'organisation d'autres partenaires (territoires de santé, périmètre d'action de Pôle emploi et des missions locales, etc.).

Ce rapprochement du conseil général passera par **le positionnement d'un cadre de territoire, interlocuteur de proximité des élus locaux pour l'ensemble des politiques du pôle « Homme au cœur du projet »**; il sera le véritable animateur du partenariat local.

Cette nouvelle approche dans notre proximité aux territoires permettra de consolider la démarche de développement social local, associant les habitants et les élus dans des projets solidaires, alliant **démarche participative et coproduction avec les bénéficiaires eux-mêmes**.

Corrélativement, **les directions centrales du pôle « Homme au cœur du projet » seront positionnées sur le pilotage, l'évaluation des politiques publiques départementales et le contrôle des objectifs**.

La constitution d'une **bibliothèque de données** ou d'un entrepôt informatif consolidera la dimension de connaissance et d'observation des phénomènes agissant sur les populations et dans les territoires.

Axe 2 – Généralisation d'une démarche de qualité de service avec les acteurs locaux

L'engagement du conseil général auprès des habitants et des territoires doit enfin s'accompagner de la généralisation d'une démarche de qualité de service avec les acteurs locaux.

Il s'agira de **mieux identifier les attentes et les besoins des usagers** au regard des services qui leur sont rendus ou qu'ils souhaitent. C'est une **véritable démarche de marketing public** auquel il nous faut répondre pour toujours s'assurer de la qualité du service rendu et identifier le niveau de satisfaction.

Complémentairement à cette démarche, nous allons **généraliser l'appel à projets et l'appel d'offre** pour identifier les réponses que nous retiendrons dans nos plans, programmes ou schémas. Il s'agit de **réaffirmer la fonction du donneur d'ordre du conseil général qui doit pouvoir s'appuyer sur des prestataires s'engageant sur un projet prédéfini**.

Le conseil général généralisera ainsi les **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) et de l'objectif annuel d'évolution des dépenses (OED)** autorisées aux établissements ou services.

Le processus volontaire de gestion budgétaire du conseil général doit aussi irriguer l'ensemble de ses partenaires, notamment pour tenir compte de la situation socio-économique des manchois, et pour assurer une action solidaire dans la durée.

ORIENTATION N° 3 : UNE POLITIQUE GLOBALE AU SERVICE DE LA JEUNESSE

Une politique globale au service de la jeunesse doit être engagée pour montrer à nos jeunes la place qui doit être la leur dans la construction et le développement de la Manche. La jeunesse ce n'est pas une difficulté, la jeunesse ce n'est pas un problème, c'est l'avenir de notre département, par son dynamisme et sa créativité. Quatre axes vont décliner cette ambition :

Axe 1 – Création « d'une Maison des adolescents » innovante, prenant en compte le jeune dans sa globalité

Outil des adolescents, de proximité et accessible, en lien avec les partenaires locaux, elle participera d'un projet de territoire global en faveur de la jeunesse. Facteur de coopération entre les professionnels médico-sociaux, elle intégrera la dimension TIC, dont les adolescents sont des utilisateurs au quotidien.

En effet, il ne s'agit pas d'apporter une seule réponse à caractère sanitaire ou social aux situations de la vie que rencontrent les jeunes, mais, bien au-delà, faire de la Maison des Adolescents une opportunité pour une jeunesse en recherche d'un lieu lui permettant d'échanger, d'être écouté, de participer à la vie sociale. Bref, une réponse ouverte et évolutive à leurs besoins et attentes, et non limitée à une stricte vision sanitaire et/ou sociale.

Attentive aux jeunes, la Maison des adolescents saura faire une place spécifique aux parents qui sont demandeurs de lieux et d'espaces divers d'écoute et d'orientation.

L'Etat, partenaire principal, a d'ores et déjà exprimé son plus grand intérêt, et confirmé son soutien à une initiative innovante que le Délégué interministériel à la Famille a souhaité se voir présenter en détail.

Axe 2 – Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Facteur d'autonomie, l'insertion professionnelle des jeunes doit être favorisée et accompagnée. Dans le respect des compétences du conseil régional et de l'éducation nationale, il nous faudra poursuivre notre mobilisation pour l'accès à la mobilité, à la santé... à travers notamment le Fonds d'aide aux jeunes.

Plus globalement, de **nouvelles relations vont être définies avec les missions locales dans le cadre d'une convention d'objectif et de moyens (COM)** afin qu'elles soient confortées dans leurs fonctions et leur ancrage territorial.

De la même manière, des **Contrats d'Objectifs et de Moyens seront proposés aux foyers de jeunes travailleurs** au regard de leur dimension socio-éducative, d'accompagnement des jeunes et de mobilisation des réseaux locaux. Ce sera pour nous l'occasion de **repenser le « contrat jeune majeur »** qui demeure trop marqué par son identification « aide sociale à l'enfance » pour devenir un outil complémentaire vers l'autonomie et la responsabilisation des jeunes dans leur parcours de vie.

Enfin, pour marquer l'attention toute singulière que le conseil général souhaite porter aux jeunes Manchois, il va s'agir de **favoriser et mettre en valeur leur créativité et leur goût d'entreprendre**. Nos jeunes s'engagent, ont des projets, réussissent ; à nous d'être à leur côté et à valoriser leurs initiatives, les rendant **fier d'être Manchois**.

Axe 3 – Le collège numérique

Au regard de ses compétences, et en lien avec Manche Numérique, le conseil général veut que ses collèges soient au cœur de la modernité au titre des nouveaux outils pédagogiques. « Le collège numérique » doit **inscrire nos collégiens dans l'univers des supports éducatifs de demain**.

Ce collège doit être une ouverture sur le monde d'un point de vue pédagogique. Il doit aussi **associer les parents, notamment dans une dynamique de prévention et de lutte contre la fracture numérique**. Outil structurant du territoire, le collège peut avoir pour perspective de **favoriser l'ouverture sur le monde à d'autres publics**. En lien avec les écoles primaires, proches des centres de loisirs sans hébergement, à proximité d'acteurs de la culture, de l'économie, ... il offre par le numérique de nouvelles opportunités qu'il nous appartiendra de susciter et d'accompagner. Avec et autour des communautés éducatives, le collège numérique sera un outil important de l'aménagement et du développement de nos territoires.

Axe 4 – Associer tous les acteurs de la jeunesse

Notre politique en faveur de la personne doit enfin **associer et mobiliser tous les acteurs concernés, au premier rang desquels les parents**. C'est en partant d'un engagement fort et assumé, que notre collectivité aura toute légitimité pour **faire partager son ambition dans une volonté de complémentarité** comprise et partagée par chacun.

Ce sont les jeunes manchois qui doivent être au cœur de nos efforts, **y compris s'agissant des financements** ; ce sont eux notre préoccupation et l'enjeu du département ; ce sont donc eux qui doivent être les destinataires et bénéficiaires de notre politique.

PÔLE « Développement Durable »

Au titre du Pôle développement durable, deux idées forces se dégagent :

- une ***approche prospective et durable du territoire et du patrimoine*** ;
- des ***aménagements priorités et accompagnés***.

Ces deux idées reprennent les notions proposées par notre collègue Erick Beaufiles, lors d'une précédente session :

« - je pense le territoire,
- j'aménage le territoire,
- je gère le territoire. »

A partir de ces deux idées forces, je vous propose de décliner trois orientations politiques :

ORIENTATION N° 4 : LE DÉPARTEMENT AU SERVICE DU TERRITOIRE

Axe 1 – Prospective territoriale

Il s'agit de **mettre en cohérence l'ensemble des schémas** dont nous disposons (schéma touristique, schéma routier, schéma portuaire, etc.) et les documents élaborés aux divers niveaux de territoire : Plans Locaux d'Urbanisme (PLU), Schémas Intercommunaux d'Aménagement (SIAT) et Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT), avec le projet de territoire du département (Manche 2025).

La mise en œuvre de ce projet de territoire se fera en nous appuyant sur **l'agenda 21** dont les actions pourront être recentrées afin de coller au mieux au projet, et être par la même visibles et lisibles pour le citoyen.

En ce qui concerne l'espace territorial, je vous propose de mettre en place un « **observatoire de l'offre territoriale** » permettant, au travers d'une politique foncière prospective, de garantir la cohabitation des projets d'infrastructure, d'urbanisation et d'habitat avec la préservation de notre agriculture et de notre environnement.

Dans le cadre de la mise en œuvre des contrats de territoire de deuxième génération, je vous propose d'**aller plus loin dans notre partenariat avec les communautés de communes ou communes, en leur offrant un appui technique pour la préparation des contrats, et la priorisation des projets techniques**. Cet appui technique sera offert par nos cinq agences techniques départementales dont les missions seront élargies (voir plus loin les « Agences multiservices »).

Axe 2 – Promotion territoriale et développement économique

Dans un contexte économique difficile, nous devons mettre tout en œuvre pour rendre notre territoire attractif et définir **une politique économique préparée aux enjeux de la Manche**.

Les partenariats à tous les niveaux, que ce soit européen par le biais des aides, national au travers du grand emprunt, des pôles de compétitivité, des pôles d'excellence et régional ou interdépartemental par les schémas régionaux divers, doivent être développés.

« **Force 50** », **mission d'animation et de coordination du réseau, pilotée par le conseil général**, et à laquelle participent les quatre chambres consulaires et l'État, va nous permettre de construire un schéma de développement économique incluant la valorisation et la promotion du territoire, la sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat, l'accompagnement des dossiers d'aides aux entreprises, la prospection d'investisseurs, le développement et le suivi des grands projets structurants.

Il s'agit également, en interne par des actions transversales et au travers des contrats de territoire avec les intercommunalités de renforcer une convergence stratégique dans l'ensemble des filières.

En ce qui concerne les aides économiques, et face au contexte qui évolue, nous devons, comme nous l'indique d'ailleurs un rapport récent de la Chambre régionale des Comptes, nous pencher sur **l'évaluation de nos aides économiques, pour en augmenter l'efficacité et la lisibilité**.

ORIENTATION N° 5 : LE DÉPARTEMENT AU SERVICE DES TERRITOIRES

Axe 1 – Les infrastructures et les bâtiments

Dans le cadre de nos compétences obligatoires, les infrastructures et les bâtiments sont impactés par le contexte budgétaire difficile. L'étude présentée par le cabinet Klopfer nous a clairement indiqué les orientations que nous devons prendre pour traverser la crise actuelle.

Nous devons donc, au vu des contraintes budgétaires et dans le cadre d'**un PPI ajusté, établir des programmes annuels et pluriannuels, priorisés en fonction de critères que nous aurons validés et lisibles pour le citoyen**. Cette priorisation et ces programmes se déclinant en études, acquisitions de terrains, travaux, vont également permettre à nos services d'optimiser au mieux leurs moyens pour répondre à la décision politique.

Ce domaine des infrastructures et des bâtiments est lui aussi fortement concerné par l'agenda 21, et il est donc nécessaire de mettre en œuvre, dès maintenant, une culture d'évaluation quantitative et qualitative de nos aménagements, dans une logique de « bilan global » ou d'empreinte écologique globale.

Axe 2 – Aide technique aux territoires

Les services de l'État ont, au cours des dernières années, arrêté de nombreuses missions de proximité vers les territoires et, en particulier, « l'appui technique » qui était fourni par les subdivisions territoriales.

Une demande, en particulier, des petites collectivités existe et **les agents de nos services du siège et de nos agences techniques issus des transferts récents possèdent les compétences dans ces secteurs de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre**. Je vous propose donc :

- d'une part, de créer comme l'a fait notre voisin, le département de l'Orne, une **structure dédiée d'assistance aux collectivités**. Cette structure fonctionnerait sur le principe d'une régie et pourrait dans le cadre concurrentiel répondre aux consultations lancées par les collectivités en matière d'infrastructures, de réseaux et d'ouvrages d'art, etc.
- d'autre part, je souhaite **faire des agences techniques actuelles des « agences techniques multiservices » d'appui aux territoires** et, plus particulièrement, dans les domaines de l'urbanisme, la voirie, les réseaux, les ouvrages, etc. Cet appui pourrait se concrétiser dans le cadre de l'élaboration de projets, dans la mise en œuvre et dans le suivi des travaux de ces collectivités.

Axe 2 bis – Les aides tournées vers le citoyen habitant de la Manche

Je vous propose en lien avec l'ADEME et d'autres partenaires tels que EDF, ANAH, deux actions en parfaite adéquation avec l'agenda 21 du Département, et notre volonté d'inciter les habitants, d'une part, à diminuer leur consommation énergétique et, d'autre part, en utilisant des matériaux à caractère durable en développant de façon complémentaire les filières économiques de la Manche.

1^{ère} action : « **chèque diagnostic de performance énergétique** », pour inciter les habitants à engager des travaux compatibles avec la préoccupation environnementale du conseil général ;

2^{ème} action : « **chèque éco matériaux** », pour encourager l'utilisation de matières d'œuvre à caractère durable (empreinte écologique globale), et développer la filière économique dans le territoire manchois.

Je propose que nos services en définissent les critères d'attribution pour la fin 2010, afin que ces mesures puissent être mises en œuvre dès 2011.

Axe 3 - Transports et mobilités

Au titre de la **valorisation des modes de déplacements économiques en énergie**, plusieurs actions ont été décidées et vont se concrétiser dès cette année 2010. Il s'agit, en particulier, de la mise en œuvre d'**aires de covoiturage sur l'ensemble du département**, schéma qui vous a été présenté lors d'une précédente session. Ce schéma sera mis en œuvre en liaison avec les communautés de communes.

Nos agents, qui pour certains effectuent à titre professionnel des trajets fréquents, vont être dès le mois de septembre progressivement formés à l'**éco-conduite**. Cette mesure viendra compléter la politique d'évolution de notre parc de véhicule.

Les « déplacements doux » sont également en plein développement, en particulier avec le linéaire de voies vertes que nous aménageons chaque année. A ce jour, 245 km de voies en sites propres sont réalisés et d'autres aménagements sont prévus.

L'ensemble de ces préoccupations fait l'objet de la réflexion que nous menons actuellement au titre du « **plan de déplacement de l'administration** » et dont le contenu vous sera présenté début 2011.

Au titre des **transports scolaires** que nous avons repris en 2007, nous devons, après trois années de mise au point d'un service homogène sur l'ensemble du territoire, aller vers plus de sécurité et moins de temps de transport pour les enfants et plus de qualité de service pour eux et leurs parents en renforçant nos liens avec les partenaires locaux.

Nos délégations de services publics, lignes interurbaines et maritimes doivent être adaptées, **évaluées en permanence pour répondre au mieux à l'attente de nos concitoyens**. Là encore, dans un contexte budgétaire contraint.

Axe 4 - Sécurité sanitaire et des milieux

Le Département de la Manche reste résolument engagé dans ces sujets traitant de la protection sanitaire des habitants et des milieux, dans un contexte d'évolution des compétences qui peut parfois troubler nos concitoyens.

C'est pourquoi les conseils généraux de Basse-Normandie ont souhaité lancer le **rapprochement des trois laboratoires départementaux d'analyse (LDA) de Basse-Normandie** (2010-2012) en raison de réels synergies et complémentarités, dans un cadre d'activité désormais ouvert à la concurrence. Le conseil général aura bientôt à se prononcer sur les modalités de ce rapprochement devant **à terme conduire à une fusion des LDA**, dont l'une des pierres angulaires est la préservation de la qualité de la ressource humaine et de l'outil technologique.

De même, dans le secteur de l'eau, il s'agira de **préparer avec les Départements voisins les structures de veille et d'action sanitaire modernes et performantes** (SATESE, etc.).

ORIENTATION N° 6 : UNE GESTION ACTIVE DU PATRIMOINE DEPARTEMENTAL DANS LE RESPECT DE L'AGENDA 21

Axe 1 - Renforcer la qualité de service du réseau technique

Les différentes phases de la décentralisation nous ont conduits à une répartition géographique de **nos services techniques territoriaux, qui nécessite une adaptation progressive en prenant en compte les missions** des CER et des CIR, les moyens en matériels qui ont évolué et la répartition de nos effectifs.

Nous nous sommes engagés vis-à-vis de nos agents à étudier cette évolution après 7 ans (mars 2003) de mise en œuvre des transferts, et la réforme des collectivités, par des regroupements de communautés de communes, nous conduit à entamer dès maintenant cette démarche.

L'objectif est d'apporter en termes d'entretien du patrimoine un niveau de service optimum aux futures collectivités.

Le parc de l'équipement qui va être transféré au Département au 1^{er} janvier 2011 est un outil de qualité que nous devons utiliser au mieux pour notre propre besoin, mais également pour les besoins de nos partenaires (SDIS, autres collectivités, tiers). La mutualisation peut, en l'espèce, être synonyme de rapprochement et d'action en commun, pour le plus grand profit de la qualité et de la solidité du service public.

Nos agents sont présents sur l'ensemble du territoire et sont les interlocuteurs privilégiés des usagers, des habitants et des élus locaux. Par cette présence, ils sont à l'écoute des problèmes du terrain au quotidien et représentent, à ce titre, une possibilité de remontée des problèmes ou interrogations, mais également une capacité d'informations sur les missions et les acteurs principaux du conseil général. Nous devons, à ce titre, **donner à nos agents par la formation de base les connaissances minimales sur le Département, et son rôle dans tous les domaines.**

Renforcer la qualité de service passe de plus en plus vers une affirmation du rôle du Département dans notre partenariat avec l'État au titre des divers **plans de sécurité routière et civile**. Les difficultés de l'hiver dernier nous ont montré qu'il fallait progresser dans ces domaines par la mise en œuvre de plans clairs, et par une large information de nos partenaires et des usagers.

Axe 2 - Le patrimoine départemental

L'ensemble de notre patrimoine départemental dont l'importance en quantité (routes, bâtiments) et en valeur (ponts départementaux, Espaces Naturels Sensibles -ENS, patrimoine culturel) est significative, doit faire l'objet d'une rationalisation dans sa gestion.

Le patrimoine immobilier doit ainsi intégrer un objectif de souplesse et de fluidité, afin de faire coller le bâti départemental à des besoins identifiés, et non à un simple réflexe de propriété, qui évacue les coûts de portage et d'entretien parfois importants, et sans intérêt stratégique fondamental pour la collectivité.

Enfin, l'ensemble de cette gestion active s'inscrira dans un **objectif environnemental « bas carbone »**. Ceci est particulièrement sensible dans les techniques d'entretien (recyclage, matériaux innovants, réduction de produits polluants, modes de chauffage, etc.).

Axe 3 - Exploitation du domaine portuaire et aéroportuaire

Comme nous l'avons vu dans l'axe 2, le patrimoine portuaire du département est un outil économique (pêche, tourisme) mais représente en particulier pour nos petits ports départementaux **une valeur patrimoniale très importante**. L'entretien de ce patrimoine doit être comme pour d'autres, **priorisé au vu de nos capacités budgétaires**.

L'exploitation du domaine portuaire concédé sera clarifiée pour que le rôle du conseil général et des collectivités partenaires soit clairement établi.

PÔLE « Performance de la gestion publique »

Le Pôle en charge de la « performance de la gestion publique » a la particularité d'être composé de **directions prestataires de services en faveur des directions « métiers »** qui composent les autres pôles. Ces directions sont celles des Finances, des Ressources Humaines, des Systèmes d'Information, du Conseil et des Affaires Juridiques.

Ces missions transversales et centrales dans toute organisation rendent ce pôle capable de **fournir aux élus les éléments nécessaires à un pilotage optimal de la collectivité.**

Ce constat implique en outre deux idées force dans la réflexion sur les orientations proposées à l'assemblée délibérante :

- 1 - **la dimension prestataire de services doit être confortée** afin d'aider dans leur évolution les autres directions ;
- 2 - **l'accompagnement des agents et des directions dans leurs projets**, en profitant des opportunités offertes par le contexte de mutation notamment dans le domaine des nouvelles technologies.

L'accompagnement des services dans leur évolution répond à une nécessaire adaptation du service public, gage de qualité et de cohésion sociale.

Trois orientations sont proposées :

- **la valorisation et l'accompagnement des agents** dans la réalisation de leurs missions, pour un meilleur service aux habitants ;
- **l'amélioration du pilotage de la collectivité**, pour une meilleure adaptation des actions du conseil général aux besoins des habitants ;
- **l'affirmation d'exemplarité du conseil général, par une démarche de commande publique durable.**

ORIENTATION N° 7 : LA VALORISATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

Les agents du conseil général sont les vecteurs essentiels du service public de la collectivité auprès des habitants mais aussi les garants de la réussite de nos missions.

Dans un environnement en rapide mutation, le maintien de la valeur de nos agents est un enjeu incontournable. L'environnement des collectivités se caractérise par :

- des métiers réclamant une technicité toujours plus forte ;
- une exigence toujours croissante des habitants envers notre offre de service public ;
- une concurrence croissante entre collectivités pour attirer les talents.

Cette concurrence impose que la collectivité maintienne voire accroisse son attractivité à travers une politique dirigée vers ses agents qui soit innovante, adaptée et juste.

Axe 1 - Accompagner tout au long de la vie professionnelle pour faciliter l'épanouissement des agents et l'équité dans la gestion des carrières individuelles

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) constituent une révolution importante dans nos habitudes. Nos métiers évoluent, certains autres apparaissent. Les besoins de la collectivité changent et procurent une réponse à la crise qui frappe nos sociétés.

L'approche statutaire de nos gestions en matière de ressources humaines doit évoluer notamment dans un environnement où le statut lui-même change avec l'apparition des CDI, de la suppression des quotas au bénéfice du ratio promus/promouvables, de régimes indemnitaires nouveaux adaptés sur la performance etc.

Nombre de collectivités ont **favorisé une approche métier** dans leur gestion des ressources humaines accompagnée en cela par le CNFPT.

Favoriser l'**approche « métiers »** c'est :

- afficher un **répertoire des métiers transparent** avec la **reconnaissance des compétences** propres (responsabilité / technicité / savoir être), des moyens alloués, des évolutions de ces métiers ;
- orienter le Droit Individuel à la Formation en lien avec l'évaluation ;
- favoriser la Valorisation des Acquis et de l'Expérience et la mobilité interne.

La définition des métiers permettra notamment, **en lien avec les partenaires sociaux, de clarifier les grades associés à chaque métier, leur régime indemnitaire, les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.**

Axe 2 - Reconnaissance des résultats atteints collectivement, par le biais du régime indemnitaire dans une logique gagnant-gagnant

L'attractivité de la collectivité, la qualité du service public et la logique d'équité qui doit présider à toute politique en matière de ressources humaines amènera la collectivité à repenser sa politique de rémunération sur des critères objectifs et partagés.

Cela supposera au préalable :

- 1 - la définition d'indicateurs de gestion préalablement définis ;
- 2 - la formalisation des grands processus RH dans la continuité des protocoles adoptés en mai 2010 avec les partenaires sociaux ;
- 3 - l'adaptation progressive du régime indemnitaire.

Axe 3 - Accompagnement des agents dans leurs conditions de travail

L'adaptation de nos politiques publiques constitue un évènement sans précédent pour notre collectivité. Le conseil général se doit d'accompagner ses agents dans cette démarche. La qualité de cet accompagnement sera gage de succès pour le Département de la Manche.

Accompagner les agents c'est d'abord appuyer les managers dans leur mission d'encadrement, par la formation voire le conseil au quotidien ou dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

C'est également **développer les outils de gestion pour responsabiliser** les managers. Responsabiliser les managers c'est naturellement leur donner les moyens de leurs ambitions, de gérer en temps réel et au plus près leurs ressources et bien entendu, rendre compte sur leurs résultats dans un échange constructif permettant d'adapter les moyens mis en œuvre par la collectivité.

Accompagner et reconnaître les agents, c'est enfin leur **fournir de nouveaux outils et moyens pour améliorer le confort au travail** (poste de travail, logiciels informatiques souples, etc.).

La démarche de la collectivité se doit en parallèle de **prévenir les risques psychosociaux**. A ce titre, la collectivité après s'être doté des moyens de ses ambitions, consolidera sa stratégie.

Axe 4 - Centrer les moyens sur les métiers exposés à des bouleversements démographiques ou des évolutions législatives et technologiques

Cela a été souligné, certains métiers évoluent fortement sous l'effet de mutations technologiques, sociales ou réglementaires sans précédent depuis des décennies. A cela s'ajoutent dans certains secteurs des chocs démographiques importants.

Afin de faire face à ces mutations rapides, **la collectivité se propose de développer la formation pour favoriser la mobilité interne**. Favoriser la mobilité interne, c'est rechercher à faire coïncider le besoin de la collectivité en matière de ré-interrogation de ses pratiques avec l'émergence de talents préexistants parmi nos agents ou encore le besoin que certains expriment d'ores et déjà d'évoluer dans leur carrière que ce soit verticalement ou horizontalement.

La formation concerne également les agents qui conservent la mémoire et un savoir qui leur est propre sans exprimer le besoin d'évoluer vers de nouveaux postes. Ces agents sont toutefois impactés par les mutations de nos collectivités et des politiques publiques. Ces métiers se doivent d'évoluer en parallèle et bénéficier de cette stratégie en matière de ressources humaines.

Axe 5 - Développer le sentiment d'appartenance à la collectivité

Les conseils généraux ont la particularité d'avoir bénéficié depuis de nombreuses années de transferts de compétences massifs, par vagues successives. Beaucoup d'agents d'horizons divers nous ont rejoints. **L'intégration de ces agents est un défi pour toute organisation.**

Poursuivre les actions en faveur d'une culture commune est un enjeu majeur dans l'implication de nos agents dans le service public départemental mais aussi dans l'esprit de solidarité qu'ils peuvent ressentir.

ORIENTATION N° 8 : L'AMÉLIORATION DU PILOTAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Axe 1 - Une modernisation des systèmes d'information comme levier d'amélioration du service public

Les NTIC constituent un enjeu fort en termes de modernisation du service public et de réponse aux attentes des habitants. Ces attentes concernent une réactivité, une personnalisation des réponses apportées et une qualité toujours plus fortes.

La @-administration, **la dématérialisation de nos offres de services publics est incontournable**. Cette orientation est renforcée par **l'urgence environnementale** (réduction des déplacements, recherche d'économie de papiers en adaptant nos comportements, etc.).

Le Département de la Manche a largement orienté sa stratégie dans ce secteur depuis plusieurs années en se dotant d'un large réseau numérique et d'une couverture plus importante que nombre de collectivités par le biais de Manche Numérique.

Les usages sont à développer si le territoire souhaite rester concurrentiel. **L'offre de services numériques programmés par le conseil général est en augmentation constante**.

L'identification des leviers de modernisation et d'amélioration des conditions de travail mais également l'identification des leviers de qualité de service aux usagers se révèle une priorité. Il convient donc de **réaffirmer la logique de prestataires des responsables de pôles identifiés au sein des services de la DSI** afin d'aider les élus et les directions dans cette mission.

Les relations entre Manche Numérique et la DSI doivent être renouvelées pour une plus grande complémentarité et une meilleure gouvernance.

A très court terme, il convient de clarifier les responsabilités, missions et rôles entre les deux entités. A moyen et long terme, nous devons assurer une convergence des stratégies de Manche Numérique et de la DSI afin de parvenir à des synergies et des effets de levier (diffusion d'usages numériques, économies d'échelle, etc.).

Axe 2 - Accompagner l'amélioration de la qualité du service public

- La création d'une structure unique chargée de l'appui au pilotage et à la conduite du changement

L'ambition affichée demande un accompagnement méthodologique fort afin d'en assurer la faisabilité. Il apparaît souhaitable de renforcer les compétences existantes en interne dans le secteur de l'accompagnement du changement.

Ces compétences techniques sont multiples :

- capacité à diagnostiquer et évaluer nos actions départementales tant sur un plan sociologique qu'organisationnel en décrivant les procédures internes ;
- conseil en matière de rédactions de nouvelles procédures ;
- adaptation des outils notamment par le paramétrage des logiciels métiers mis en œuvre par la DSI.

Ces métiers répartis dans différentes directions peuvent être mutualisés au sein d'une seule dans une logique de recherche de synergies. La création d'une structure unique au sein du pôle de la performance de la gestion publique, chargée de l'appui au pilotage et à la conduite du changement aura pour but :

- de se doter des outils de diagnostic et d'évaluation de nos actions ;
- d'accompagner les directions dans l'évolution de leurs métiers, organisations et compétences.

- Favoriser l'agilisation de la gestion en déconcentrant les fonctions Finances/RH

Les fonctions financières et RH sont fortement impactées par des contraintes nouvelles.

La direction des finances doit faire face à une volonté du législateur de réduire les délais de paiement constatés au sein de nos administrations, voire de dématérialiser la chaîne comptable.

Une organisation comptable centralisée génère des délais importants (multiplicité d'intervenants, navettes de documents entre le siège et les services déconcentrés) qui peuvent entraîner le versement de pénalités.

Une déconcentration encore plus importante des fonctions financières permettrait de réduire les temps de saisie des agents comptables de la direction des finances, qui peuvent être réorientés vers d'autres fonctions, notamment d'analyse et de suivi.

La modernisation de la Gestion des Ressources Humaines a pour déclinaisons d'évoluer vers des processus RH plus efficaces, sans redondance inutile entre les services et la DRH et avec des pratiques RH cohérentes et harmonisées entre les différentes directions.

Le projet de partage des fonctions entre la DRH et les services délégués RH s'inscrit pleinement dans cet objectif.

Les services délégués seraient davantage positionnés sur un rôle d'accompagnement de la politique RH (où les attentes sont nombreuses : effectifs - compétences - organisation ...) et beaucoup moins sur la gestion de situations individuelles. En effet, il est important d'uniformiser et de "légaler" les procédures et règles de gestion (ce qui passera par une centralisation des actes de gestion à la DRH) tout en responsabilisant davantage l'encadrement de proximité.

Cela suppose plusieurs éléments :

- un positionnement plus fort du référent RH au niveau du pôle à partir d'une nouvelle description de fonction ;
- une capacité de la DRH à produire des tableaux de suivi : chaque référent RH a validé le contenu des reportings mensuels, trimestriels, annuels attendus qu'il souhaite avoir ;
- une évolution du Système d'Information RH (SIRH) permettant aux référents RH d'avoir un accès déconcentré au logiciel de GRH ;
- une réécriture des procédures de gestion dans un souci de les rendre plus efficaces.

Cette organisation modernisée permettrait de donner au sein des pôles les moyens aux managers de mieux gérer leurs programmes et de centrer les directions fonctionnelles dans un rôle de prestataires de services pour le compte des directions métiers.

Axe 3 - La gestion financière de la collectivité

Dans un contexte financier de plus en plus contraint les missions de la direction des finances doivent être confortées dans trois directions majeures.

En premier lieu, il convient de **conforter la convergence opérationnelle du conseil général avec ses organismes associés**. Cette convergence peut être assurée à travers deux actions fortes :

1. une mutualisation accrue des moyens et un suivi financier renforcé des organismes associés ;
2. des missions de conseil des services du conseil général (collèges, SDIS, etc.).

Les organismes associés du conseil général pourraient bénéficier de l'expertise reconnue des services du conseil général dans un environnement réglementaire et technique toujours plus complexe. Il en résulterait une moindre fragilisation de ces organismes qui n'ont pas toujours la taille critique permettant d'assurer une redondance et une actualisation des compétences.

Le suivi renforcé de ces organismes s'inscrit naturellement dans l'obligation qui nous est faite de maîtrise des risques financiers et de restitution de comptes dans l'exercice de nos politiques publiques.

C'est à ce titre que **le conseil de gestion de la collectivité** a été renforcé ces deux dernières années.

L'autre axe de renforcement du conseil de gestion concerne **le pilotage de la collectivité en valorisant les tableaux de bord de performance**.

Il est proposé **la création d'un « système d'information décisionnel »** permettant de faire converger les informations métiers vers un outil à vocation stratégique facilitant la création de tableaux de bord.

Ces tableaux de bord accompagnés des indicateurs LOLF permettront un dialogue budgétaire optimisé avec des indicateurs stratégiques notamment ciblés sur les grandes orientations validées par les élus.

L'aide au pilotage de la collectivité et la facilitation pour les directions et les élus de leurs interventions territorialisées pourrait être facilité par **la création comptable d'une « clé géographique »**.

La maîtrise de la masse salariale par une anticipation pluriannuelle des besoins (évolution du service, des compétences, des métiers, etc.) est un enjeu financier majeur.

La définition des besoins au sein de chaque service dans l'exécution du service public est prioritaire. La réduction de volumes d'activités importants et répétitifs est recherchée par le biais du développement de procédures dématérialisées ou le développement de la @-administration. La

réduction de ces volumes d'activités doit permettre le redéploiement d'agents sur des missions où la demande sociale est croissante ou encore s'inscrivant dans des politiques publiques nouvelles.

Il conviendra enfin de redéfinir la gestion des emplois « Centre de Gestion ». Ainsi il est proposé d'avoir une approche déconcentrée et contractualisée de la gestion des enveloppes « Centre de gestion » au niveau de chaque DGA.

ORIENTATION N° 9 : UNE DEMARCHE EXEMPLAIRE DE COMMANDE PUBLIQUE DURABLE

Axe 1 - Renforcer le rôle des élus dans la commande publique

L'acte d'achat s'inscrit dans un cadre réglementaire très présent et fluctuant tant au niveau des textes que de la jurisprudence.

A ce titre, l'achat fait intervenir dans nos collectivités, différents intervenants. Ceux-ci sont de nature extérieure (fournisseurs, usagers le cas échéant) ou en interne (élus, prescripteurs détenteurs du savoir-faire technique, service marché, direction des finances, utilisateurs le cas échéant).

Ces acteurs peuvent avoir des objectifs ou des sensibilités différentes qui peuvent influencer sur la définition du besoin. Les élus doivent pouvoir disposer d'outils leur permettant un arbitrage entre les différents besoins exprimés en les mettant en rapport avec les critères économiques, sociaux et environnementaux retenus par eux.

Le métier d'acheteur-coordonateur est d'aider les élus dans l'arbitrage vers un équilibre optimal entre les besoins des utilisateurs, l'offre des fournisseurs, le budget, le cadre juridique et les critères d'achats durables retenus au préalable. **A ce titre, il est proposé la création de ce métier d'« acheteur public » au sein de notre collectivité.**

La place des élus dans le contrôle de la dépense publique passe également par **la mise en place d'outils et procédures de pilotage et de coordination de la commande publique.** L'adéquation juste et sincère entre les procédures lancées et le budget voté en serait garantie devant nos concitoyens.

Axe 2 - Aller vers une commande publique durable

L'affirmation que **l'acte d'achat ne se résume pas à un acte juridique ou même exclusivement économique**, il est proposé de créer une « Direction de la commande publique durable » dont la mission serait d'assurer la mise en œuvre de l'axe 1 mais également de garantir la prise en compte déterminée, maîtrisée et raisonnable des critères de développement durable (économiques, sociaux et environnementaux).

A ce titre la formalisation une « **Charte de l'achat durable** » est proposée comme axe fort de cette direction.

ORIENTATION N° 10 : UNE GOUVERNANCE DURABLE ET STRATEGIQUE

Pour mettre en œuvre les orientations politiques qui viennent d'être présentées, il est nécessaire de tenir compte des évolutions de notre société, qui appellent certes un rôle accru des élus dans la définition des politiques publiques, de quelque forme que ce soit, mais également une implication nouvelle et sous des formes diverses des citoyens.

Il s'agit donc d'**une gouvernance renouvelée** qui doit associer :

- tout d'abord **les citoyens** envers lesquels l'engagement de transparence dans l'action publique constitue la pierre angulaire du fonctionnement démocratique. Transparence dans les objectifs, transparence dans l'évaluation, mais aussi et surtout transparence dans la participation à la définition des politiques publiques. Cette exigence est complexe dans sa réalisation mais elle n'en constitue pas moins une évolution démocratique majeure. La proximité alliée à l'utilisation de technologies modernes permettront de parvenir à cette association toujours plus forte des citoyens à l'élaboration des politiques et à leur mise en œuvre, évolution qui est le gage d'une adhésion et d'une cohésion plus larges ;
- une transparence aussi accrue pour **les élus**, en disposant d'un fonctionnement institutionnel plus lisible et d'une information plus compréhensible, et ce par le respect des principes dégagés par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) de 2001 qui marque le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats ;
- enfin une transparence accrue pour **les agents** de notre administration en leur offrant un cadre stratégique clair et une véritable responsabilisation dans leur exercice professionnel.

C'est en ce sens que le conseil général s'engage dans une gouvernance renouvelée, condition d'une action publique durable, car partagée et responsabilisante.

Axe 1 - Un exécutif et une direction générale organisés selon le projet politique

Le système démocratique prévoit dans ses fondements que la légitimité issue du suffrage définit et impulse les politiques publiques que l'administration se doit de mettre en pratique selon une organisation en concordance avec les grands axes même du projet de l'institution.

Il a été constaté dans de nombreuses analyses qu'une organisation politique complexe, ajoutée à une organisation administrative éloignée des priorités stratégiques d'une institution se révèlent être des freins importants à la bonne marche de l'action publique.

En mars 2008, le conseil général s'est fixé des grandes priorités d'action traduites dans son organisation politique par l'émergence de pôles. Ceux-ci sont au nombre de trois, et c'est pourquoi la présentation des orientations politiques figurant dans ce rapport en a respecté l'architecture.

L'administration du conseil général a de fait connu une transformation en octobre 2008, qui a donné des résultats satisfaisants, sachant qu'aujourd'hui une nouvelle étape peut être franchie pour parvenir à une organisation administrative parfaitement corrélée avec les priorités du projet du conseil général. Il ne s'agira donc que d'un ajustement qui

intégrera les orientations politiques proposées et ce **en concertation** avec les cadres de direction et les chefs de service pour une présentation en comité technique paritaire à l'automne prochain.

Il est par ailleurs proposé que **l'équipe de direction générale soit désormais composée d'une direction générale des services et de trois directions générales adjointes**, qui seront les suivantes :

- DGA Homme au cœur du projet ;
- DGA Développement durable du territoire ;
- DGA Performance de la gestion publique.

L'équipe de direction générale alliera ainsi l'expertise professionnelle à la mobilisation d'une vision stratégique permettant d'impulser, de coordonner et de piloter l'action administrative, au service de la réalisation des projets du conseil général.

De même, pour que cette organisation logique puisse fonctionner dans de bonnes conditions, il apparaît nécessaire qu'**un langage commun s'instaure de façon permanente entre les élus et l'administration**. Ce langage passe par **des outils mais aussi par des approches et des références communes**, nécessitant des formations partagées, notamment à la démarche de performance. Le conseil général a ainsi lancé un cycle de formation à la LOLF associant élus et administration afin que cet objectif puisse être atteint, au profit d'une action publique durable.

Axe 2 - Un processus budgétaire responsabilisant

Le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats sous-tend deux impératifs indissociables :

- tout d'abord, la définition d'**une matrice budgétaire lisible et accessible à tous, pour répondre à l'exigence de transparence dans l'utilisation de deniers publics** figurant dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Il est indiscutable que seuls des techniciens peuvent comprendre aisément les arcanes d'une nomenclature comptable, certes légalement nécessaire, mais avant tout destinée à des fins statistiques et de contrôle, plutôt qu'à un accès aisé pour n'importe quel citoyen.

Il est donc proposé de parvenir le plus rapidement possible à **l'élaboration de projets annuels de performance (orientations budgétaires 2011) et à des rapports annuels de performance (compte administratif 2011)**, qui accompagneront les documents prévus par les textes (budgets et comptes sous forme de M52) ;

- le second impératif réside dans **la responsabilisation des managers chargés de la conduite des politiques publiques**. Il a donc ainsi été décidé d'instaurer un **cycle de formation des cadres**, dans un premier temps de portée collective, puis dans un second temps ajusté aux besoins de chacun des cadres. Il est à noter que cette démarche concernera à terme, et ce dès 2011, tous les cadres depuis la direction générale jusqu'aux chefs de service.

En cette période de mutation profonde, et d'inquiétudes diverses, **les cadres de notre administration doivent être accompagnés, soutenus, et formés aussi bien aux techniques de leurs métiers, qu'à une approche humaine de leur exercice professionnel dans lequel l'empathie n'est pas incompatible avec une nécessaire objectivité**. La ressource humaine

est précieuse et la mobilisation de tous passe par le respect de chacun, et la prise en compte avec soin des situations les plus délicates.

Axe 3 - Une nouvelle gouvernance pour un développement durable

Comme il a été précisé précédemment, les évolutions de notre société appellent des attitudes et des réponses nouvelles pour mieux associer et donc mieux faire partager les projets d'une collectivité publique.

C'est pourquoi, en plus des approches traditionnelles d'associations des habitants de la Manche, il apparaît important de **développer des outils de « @.démocratie »** qui constitueront une approche supplémentaire et complémentaire pour mieux identifier et prendre en compte les attentes et les besoins de nos concitoyens dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques.

Il ne s'agit pas d'une nouveauté ou d'une fin en soi, mais d'une démarche permanente de réflexion et de mobilisation des outils les plus adaptés aux réalités du temps, des modes de communication de nos concitoyens, et des réalités des territoires.

Ainsi, la « @.démocratie », comme le contact de proximité ou les rendez-vous plus importants, fera partie intégrante de **la volonté du conseil général d'associer le plus largement possible les citoyens de la Manche à la définition de leur quotidien et de leur avenir.**

Par ailleurs, cette nouvelle gouvernance tiendra compte des évolutions des territoires de la Manche, et notamment des **attentes des élus de proximité en termes d'échanges, de débats, et de propositions.** En effet, l'analyse de la première génération des contrats de territoire, a permis de tirer un certain nombre de conclusions, constituants autant de pistes pour un renforcement du lien entre le Département et les territoires, tout au long de l'année, comme à des moments précis.

Le **Département tient à renforcer son appui et ses liens avec les territoires de la Manche.** Aux **rendez-vous de proximité qui se tiendront à un rythme plus régulier,** il conviendra d'ajouter des moments d'échanges et de discussions à une échelle plus large, dont la forme sera définie en concertation avec les territoires.

Enfin, **pour s'assurer du caractère durable des politiques départementales,** quelles que soient leurs dimensions, sociales, économiques, culturelles, sportives, d'aménagement, etc., **l'Agenda 21 du Département (la charte Planète Manche) sera désormais positionné dans la Direction générale des services** qui aura pour directive de mettre en œuvre toutes les initiatives et les outils nécessaires pour mobiliser les services à l'exigence d'un développement durable, et par voie de conséquence proposer les instruments de pilotage indispensables pour en vérifier la bonne application et le respect.

Le Département de la Manche s'est illustré dans sa préoccupation constante pour les questions environnementales et plus largement de développement durable, et c'est dans cette logique qu'une **gouvernance interne renouvelée** se doit d'être reconnue, **l'exemplarité dans nos actions** étant le socle de partenariats solides dans les politiques que le département souhaite accroître avec les autres institutions publiques, le secteur associatif, ou les entreprises privées.

Axe 4 - Des relations partenariales renouvelées

Parmi les mutations récentes observées dans notre société, figure l'acte II de la décentralisation et ses effets, qui ont été largement impactés par la réforme de l'État. De même, la crise financière a rendu l'argent public rare, et donc le niveau d'exigence des citoyens, quant à son utilisation, beaucoup plus élevé.

Par ailleurs, l'annonce d'une évolution de l'architecture institutionnelle française entraîne les réflexions sur les compétences des différents niveaux de collectivités publiques, et par là même suscite un grand nombre de contacts et d'échanges entre les collectivités territoriales et locales.

Afin de répondre au besoin de transparence exprimé par les citoyens, il apparaît donc urgent de **préciser avec soin la nature, le périmètre et l'importance des partenariats avec les différents niveaux de collectivités publiques.**

A titre d'exemple, le projet d'expérimentation d'une Maison de l'autonomie (orientation politique n° 1) participe de la volonté du conseil général d'assumer complètement ses compétences, tout en plaçant l'ensemble des partenaires en responsabilité.

De même, **le Département de la Manche souhaite continuer sur le principe d'une convention globale avec la Région**, afin de définir, ensemble, et dans un esprit constructif, le cadre et les modalités d'actions publiques au profit des habitants de la Manche.

Dans ce même esprit, **le conseil général invitera l'ensemble des organismes qui lui sont associés dans la mise en œuvre de politiques publiques (syndicats mixtes, associations, GIP, etc.) à présenter leurs orientations stratégiques lors de sessions plénières** afin que la nature et le niveau des participations accordées par le département le soient sur la base d'un débat public spécifique. En effet, plusieurs de ces organismes associés conduisent des politiques publiques d'intérêt pour les habitants de la Manche, et il convient donc d'en assurer la meilleure compréhension pour nos concitoyens, tant sur la stratégie que sur les actions réalisées.

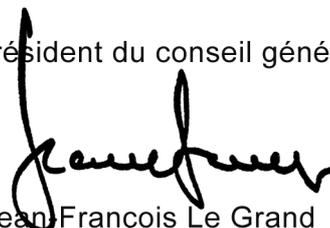
Pour conclure, une collectivité publique comme le Département de la Manche, qui a un devoir de cohésion territoriale, doit, au-delà des orientations politiques qui lui sont proposées, **préparer dès à présent l'avenir pour offrir aux générations futures une perspective qui leur donne confiance dans leur territoire.**

Il vous est donc proposé d'élaborer **un Schéma directeur stratégique pour la Manche, qui constituera le Livre blanc « Manche 2025 »**, véritable outil de prospective sociale, démographique, économique, et d'aménagement. Cette vision stratégique globale associera l'ensemble des acteurs publics et privés, dans le respect de la gouvernance renouvelée évoquée précédemment.

Je vous propose donc de m'autoriser à mettre en œuvre ces orientations de politiques publiques.

Je vous invite à en délibérer.

Le président du conseil général

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean-François Le Grand', written over a light blue horizontal line.

Jean-François Le Grand

DELIBERATION CG.2010-07-02.0-1 - Orientations des politiques publiques
(rapporteur : Monsieur Jean-François LE GRAND)

Compte tenu des éléments d'informations fournis et de l'avis de ses commissions,

Le conseil général approuve, 3 ne participant au vote (MM. DELAUNAY, DIEUDONNÉ, HOULLEGATTE), telles qu'elles sont présentées, les orientations du rapport relatives aux politiques publiques du Département qui se veut solidaire et dynamique et au service des habitants et des territoires,

Étant précisé que :

1- En ce qui concerne le pôle "L'homme au cœur du projet" :

A- d'une manière générale, ces orientations doivent permettre de réaliser des gains en premier lieu pour l'utilisateur mais aussi en termes d'efficacité d'action, de personnel, de proximité... les actions étant menées dans le cadre d'une relation de confiance et de proximité entre les élus et les services locaux ;

B- en ce qui concerne l'orientation n° 1 "L'utilisateur au cœur de l'action du département de la Manche" :

- pour l'axe 1 "Le territoire de solidarité départementale doit être conforté dans sa fonction de lieu d'accueil, d'orientation et de proximité", un autre nom sera donné aux centres médico-sociaux car ils constitueront la porte d'entrée pour toute question relevant du pôle "L'homme au cœur du projet",

- pour l'axe 2 "Engager l'expérimentation d'une *Maison de l'autonomie* pour mieux servir les habitants", la dématérialisation des supports sera mise en œuvre uniquement dans les cas où cela aboutit effectivement à une simplification de la vie de l'utilisateur,

- pour l'axe 3 "Consolider la politique départementale vers la prévention", les actions de prévention devront être systématiquement menées le plus en amont possible ;

C- en ce qui concerne l'orientation n° 2 "L'habitant et le territoire au cœur du projet" :

- pour l'axe 1 "Garantir la cohérence et la cohésion du territoire", le nombre des "territoires stratégiques de projets" devrait être de l'ordre de 3 ou 4 et un titre plus adapté sera donné aux "cadres de territoires" ;

D- en ce qui concerne l'orientation n° 3 "Une politique globale au service de la jeunesse" :

- pour l'axe 1 "Création d'une *Maison des adolescents* innovante, prenant en compte le jeune dans sa globalité", il sera nécessaire de promouvoir l'image des centres médico-sociaux afin d'inciter les jeunes à y venir quelle que soit la nature de leurs besoins,

- dans l'axe 2 "Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes", l'expression "rendre nos jeunes fiers d'être Manchois" est remplacée par "La Manche est fière de ses jeunes",

- pour l'axe 3 "Le collège numérique", il importe que le sens critique des jeunes soit développé par rapport à l'utilisation de l'outil numérique,

- pour l'axe 4 "Associer tous les acteurs de la jeunesse", la grande diversité des actions menées en faveur de la jeunesse nécessite effectivement d'avoir un regard transversal pour garantir la cohérence du dispositif.

2- En ce qui concerne le "Pôle développement durable" :

A- en ce qui concerne l'orientation n° 4 "Le Département au service du territoire" :

- pour l'axe 1 "Prospective territoriale", il est important d'organiser l'ensemble de ce dispositif au mieux afin de garantir la proximité,

- pour l'axe 2 "Promotion territoriale et développement économique", le cadre des actions doit être bien défini et notamment, bien entendu, tenir des compétences de la Région ;

B- en ce qui concerne l'orientation n° 5 "Le Département au service des territoires" :

- pour l'axe 1 "Les infrastructures et les bâtiments", d'une part, la définition des projets devra s'appuyer le plus en amont possible sur les ressources du service de l'environnement et en raisonnant "empreinte écologique globale" et, d'autre part, les programmes pluriannuels d'investissement devront être bâtis en cohérence avec les SCOT,

- pour l'axe 2 "Aide technique aux territoires", dans le paragraphe consacré à la structure dédiée d'assistance aux collectivités, les termes "sur le principe d'une régie" sont remplacés par "sur un mode approprié",

- pour l'axe 4 "Sécurité sanitaire et des milieux", en ce qui concerne le rapprochement entre les 3 laboratoires départementaux d'analyses de Basse-Normandie :

- le paragraphe correspondant est rédigé comme suit : *"le conseil général aura bientôt à se prononcer sur les modalités de ce rapprochement susceptibles à terme de conduire à une éventuelle fusion des LDA"*,

- un comité de pilotage sera constitué pour suivre l'évolution de ce dossier,

- il importe de veiller au maintien d'une activité et de services à SAINT-LO,

- une réflexion sera parallèlement menée afin d'étudier la possibilité d'un rapprochement et d'une mutualisation avec ADRIA dans le cadre d'un plateau technique ;

C- en ce qui concerne l'orientation n° 6 "une gestion active du patrimoine départemental dans le respect de l'agenda 21" :

- pour l'axe 1 "Renforcer la qualité de service du réseau technique", une expérimentation pourra être menée dans un premier temps dans les territoires volontaires (par exemple sur 3 à 5 centres) sachant qu'il importe de maintenir une présence sur le territoire garantissant une qualité de service afin de faire face à l'imprévu (viabilité hivernale...) sur l'ensemble des secteurs,

- pour l'axe 3 "Exploitation du domaine portuaire et aéroportuaire", le Département fixera ses priorités et veillera à les faire partager.

3- en ce qui concerne le "Pôle performance de la gestion publique" :

A- en ce qui concerne l'orientation n° 7 "La valorisation et l'accompagnement des agents", les différents axes sont validés tels qu'ils sont présentés ;

B- en ce qui concerne l'orientation n° 8 "L'amélioration du pilotage de la collectivité" :

- pour l'axe 2 "Accompagner l'amélioration de la qualité du service public", la phrase "Favoriser l'agilisation de la gestion en déconcentrant les fonctions Finances/RH" est remplacée par "Favoriser l'agilisation de la gestion en confortant les fonctions finances et RH au sein des pôles",

- pour l'axe 3 "La gestion financière de la collectivité", le Département et ses organismes associés doivent veiller de façon constante à harmoniser leurs orientations et leurs actions ;

C- en ce qui concerne l'orientation n° 9 "Une démarche exemplaire de commande publique durable" :

- pour l'axe 2 "Aller vers une commande publique durable", une réflexion sera menée sur l'affectation des éventuelles recettes provenant d'opérations particulières ;

D- en ce qui concerne l'orientation n° 10 "Une gouvernance durable et stratégique", les différents axes sont validés tels qu'ils sont présentés.

Adopté à l'unanimité

Vote pour : 33

Vote contre : 0

Abstention : 0

Délibéré à Saint-Lô, le 2 juillet 2010



Le président du conseil général

Jean-François Le Grand

Le président du conseil général certifie que la présente décision est exécutoire en application de l'article L. 3131-1 du Code général des collectivités territoriales.

ID télétransmission : A050-225005024-20100702-8280-DE-1-1_0

Date envoi préfecture : 13/07/10

Date AR préfecture : 13/07/10