

N° 48

DOSSIERS

ERS

**Quel avenir pour  
les politiques locales  
et le management du  
personnel territorial ?**

**L'exemple du sport**

**Alexandre FOUGÈRE**

ÉDITIONS  
REVUE  
ERS

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>CHAPITRE 1 : NATURE ET RESSORT DES POLITIQUES LOCALES ACTUELLES ET MODE DE MANAGEMENT DU PERSONNEL</b> .....	9
<i>La genèse et la dynamique d'une situation</i> .....	9
<i>Les conflits mondiaux et la reconstruction du pays</i> .....	9
<i>La libération du temps libre</i> .....	9
<i>Les lois de décentralisation</i> .....	9
<i>Les pratiques politiques locales et le mode de management du personnel</i> .....	10
<i>L'exemple de quatre villes</i> .....	10
<i>Synthèse de ces exemples</i> .....	14
<i>Le contenu de ces politiques</i> .....	14
<i>Les résultats fréquemment constatés</i> .....	15
<i>La dynamique de ces politiques et la méthodologie qui préside à leur construction</i> .....	16
<i>Analyse et commentaires</i> .....	17
<i>Conclusion</i> .....	20
<b>CHAPITRE 2 : PROPOSITION D'UNE MÉTHODOLOGIE POUR LA GESTION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b> .....	23
<i>Présentation générale</i> .....	23
<i>Les bases du projet de politique locale</i> .....	23
<i>Les acteurs</i> .....	24
<i>Exposé de la démarche</i> .....	24
<i>Le champ de responsabilité des élus</i> .....	24
<i>Les règles auxquelles doit répondre la gestion des collectivités territoriales</i> .....	24
<i>Les étapes de la construction d'un projet politique local</i> .....	25
<i>La construction du projet de politique locale</i> .....	27
<i>Le pilotage du programme</i> .....	29
<i>Illustration de la démarche</i> .....	30
<i>Constitution et réunion des groupes de réflexion et de propositions</i> .....	30
<i>Le travail des groupes de réflexion et de propositions</i> .....	31
<i>Synthèse de travail des groupes de réflexion et de propositions</i> .....	33
<i>La réalisation d'un état des lieux</i> .....	33
<i>La définition des objectifs pour le secteur « vie sportive »</i> .....	34
<i>La définition des moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs</i> .....	34

## Table des matières

<i>La constitution et la réunion de la commission de secteur</i> .....	35
<i>La constitution et le rôle de la commission municipale</i> .....	36
<i>Le projet sportif municipal pour le mandat</i> .....	37
<i>Le calendrier des travaux</i> .....	38
<i>L'exposé du projet sportif municipal aux membres des groupes de réflexion et de propositions</i> .....	39
<i>Le pilotage du projet sportif municipal</i> .....	39
<i>Les repères inhérents à la méthodologie adoptée</i> .....	40
<b>Conclusion</b> .....	41
<b>CHAPITRE 3 : LE MANAGEMENT DU PERSONNEL</b> .....	43
<b>Présentation générale</b> .....	43
<b>Les missions des services municipaux</b> .....	43
<i>Les missions des agents municipaux</i> .....	43
<i>Les missions des agents municipaux dans le domaine du sport</i> .....	43
<b>Le management du personnel</b> .....	44
<i>Le management, un facteur déterminant dans la mise en œuvre des projets</i> .....	44
<i>Les étapes du management du personnel</i> .....	44
<i>L'amélioration de la pertinence des projets municipaux et du mode de management</i> .....	53
<i>Évaluation des capacités managériales du cadre et du niveau de pertinence du projet de service public</i> .....	54
<i>Les facteurs qui conditionnent les résultats constatés dans la mise en œuvre des projets de politique locale</i> .....	58
<i>Évaluation du projet de service public</i> .....	59
<b>Conclusion</b> .....	60
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	61
<b>ANNEXES</b> .....	63
<i>Annexe 1 : exemple de définition des missions d'une direction des sports</i> .....	65
<i>Annexe 2 : exemple de définition des missions allouées à une secrétaire</i> .....	66
<i>Annexe 3 : identification des publics et des services à rendre par une direction des sports. Planification et répartition du travail d'un secrétariat</i> .....	67
<i>Annexe 4 : exemple synthétique d'un contrat interne entre la direction des sports et la direction des services techniques et de son pilotage</i> .....	70
<i>Annexe 5 : deux exemples de définition d'objectifs de travail, de modalités de traitement des dossiers et de critères d'évaluation des résultats obtenus par un agent</i> .....	72
<i>Annexe 6 : définition des capacités, des compétences et du niveau d'implication requis pour la réalisation efficace des objectifs de travail d'une secrétaire</i> .....	76
<i>Annexe 7 : définition des capacités, des compétences et du niveau d'implication requis pour la réalisation efficace des objectifs de travail d'un directeur d'établissement sportif</i> .....	77
<i>Annexe 8 : deux exemples de mode et de critères d'évaluation du niveau de compétence et d'implication d'un agent, en référence au niveau requis pour la réalisation efficace de ses objectifs de travail. Élaboration et pilotage d'un contrat d'objectifs</i> .....	78
<i>Annexe 9 : exemple de contrat d'objectifs élaboré entre un directeur de piscine et un éducateur des activités aquatiques à partir de la mise en œuvre d'un projet pédagogique</i> .....	84

Cet ouvrage s'appuie sur une enquête réalisée en 1998 dans 20 communes de plus de 50 000 habitants, qui met en évidence le décalage entre la mission du service public des collectivités territoriales (promouvoir l'intérêt général) et les pratiques actuelles, caractérisées par l'absence de méthodologie politique et managériale.

À l'inverse, l'auteur propose une démarche rationnelle et efficace, centrant les projets sur des constats de terrain, planifiant des objectifs précis et échelonnés, impliquant les administrés et le personnel municipal en fixant les responsabilités de chacun et en évaluant les résultats obtenus.

L'objectif est ici de concevoir, mettre en œuvre et piloter un projet politique pour la gestion des collectivités territoriales et un projet de management du personnel. Toutes les propositions sont accompagnées d'exemples expérimentés sur le terrain.

Cet ouvrage concret et opérationnel intéressera :

- les étudiants qui se préparent au métier de manager ;
- les cadres territoriaux qui y puiseront des techniques précises pour développer leurs compétences et motiver les agents municipaux ;
- les élus qui trouveront là une méthodologie reposant sur la mobilisation des énergies locales pour concevoir une politique novatrice.

**ALEXANDRE FOGÈRE**, conseiller territoriale des activités physiques et sportives, est directeur des sports dans la Fonction publique territoriale.

