

CONCOURS INTERNE ET 3^e CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2024

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Durée : 4 heures - Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ ADMINISTRATION GÉNÉRALE

INDICATIONS DE CORRECTION

Sujet :

Attaché territorial, vous êtes chargé de mission auprès du directeur général des services (DGS) de la commune d'Admiville (40 000 habitants). L'effectif de la ville se compose de 600 agents en équivalents temps plein.

La transition écologique et l'adaptation de l'action publique aux changements climatiques font partie des préoccupations prioritaires de l'exécutif. Les élus estiment que l'administration communale, à travers les comportements collectifs mais aussi les comportements individuels des agents, est un vecteur essentiel des changements à engager, permettant d'initier et de valoriser des « bonnes pratiques ».

Dans ce contexte, le directeur général des services vous demande de rédiger à son attention un rapport sur l'exemplarité de l'administration communale en matière de transition écologique, permettant de dégager des solutions opérationnelles appropriées pour Admiville.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

1) Présentation du sujet

La transition écologique, le climat et l'environnement sont au cœur des préoccupations de la gestion locale et de l'actualité des territoires. Toutes les compétences exercées par les gestionnaires locaux sont impactées aussi bien dans leur conception que dans leur mise en œuvre. Les degrés varient en fonction de la politique publique considérée et de la collectivité concernée. Le contexte financier étatique ainsi que les impacts quotidiens sur la population et les modes de vie vont renforcer de manière structurelle cette situation.

Le sujet aborde la thématique de la transition écologique sous l'angle de l'administration communale. Il ne s'agit pas de s'intéresser à la production de l'action publique dans les réponses apportées aux citoyens mais de s'interroger sur la mise en place d'une culture administrative et d'une culture managériale intégrant pleinement les valeurs environnementales.

Ce sujet, au centre des préoccupations dans les collectivités territoriales, présente l'intérêt de permettre au candidat du concours interne et du 3^e concours d'aborder des dimensions très variées

- qui ne sont pas toutes traitées dans un dossier nécessairement limité - et de mettre en valeur, le cas échéant, des connaissances issues de son expérience professionnelle, en particulier dans les propositions attendues.

Ce sujet présente plusieurs difficultés :

- Son contenu et ses implications organisationnelles sont larges et le candidat doit veiller à répondre en se centrant sur le cœur de sujet sans faire de digressions sur des aspects périphériques ou techniques comme par exemple les enjeux techniques bâimentaires, les différentes problématiques concernant la sensibilisation des citoyens...
- Le candidat ne doit pas se limiter à un catalogue d'actions à engager ou à un inventaire à la Prévert des mesures à prendre mais être en mesure de proposer une approche globale et cohérente à l'attention de la direction générale des services.
- Des prises de positions politiques personnelles n'ont bien-sûr pas vocation à figurer dans ce rapport administratif. Il convient de répondre à la commande et de rechercher des résultats probants et concrets grâce notamment à des actions managériales individuelles ou collectives.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

Le candidat doit répondre aux attentes de l'exécutif et de la direction générale en matière d'exemplarité écologique de l'administration dans un environnement financier globalement dégradé. La défiance observée dans la société face à l'administration et aux élus nécessite des réponses concrètes, qui doivent se traduire par des organisations managées de façon exemplaire pour mettre en place des solutions efficientes. Le dossier présente des retours d'expériences concrets et diversifiés de collectivités plus importantes qu'Admiville qui doivent être analysés et hiérarchisés en mettant l'accent sur ce qui permet de répondre strictement à la commande. Des exemples concrets issus d'autres filières, d'autres métiers rencontrés ou exercés par le candidat peuvent être mobilisés pour compléter les documents du dossier. Le candidat doit veiller à « dégager des solutions opérationnelles appropriées » à la ville moyenne décrite dans la mise en situation.

Les textes officiels et les articles de la presse professionnelle proposés développent tout particulièrement les enjeux liés à la mobilité, à la sobriété bâimentaire et numérique, à l'achat, à la budgétisation verte, à la dématérialisation ainsi qu'au management des ressources humaines.

Des éléments méthodologiques en matière de planification ou de gestion de projet devront utilement compléter le dossier et permettre d'apporter une réponse globale à la commande. La mise en situation et le rattachement direct du chargé de mission au DGS dans l'organigramme invitent naturellement le candidat à traiter aussi dans ses propositions les aspects organisationnels et managériaux.

Document 1

Cet article de la presse professionnelle généraliste synthétise à travers des retours d'expériences concrets les enjeux managériaux méthodologiques et individuels pour que l'administration puisse mener des chantiers et des projets tournés vers la transition écologique.

Document 2

Cet article expose la nécessité de développer en interne une transversalité reposant sur la sensibilisation, la communication, la responsabilisation et le pouvoir d'agir des agents d'une manière individuelle ou collective. Il complète le précédent document.

Document 3

Cet article précise que la réponse aux urgences climatiques ne peut faire l'économie d'une stratégie organisationnelle et de pilotage des ressources humaines, qui peut s'articuler autour de la formation, de l'identification des besoins humains et du développement d'une GPEC climatique.

Document 4

La mobilité et les déplacements sont un des enjeux majeurs de la transition écologique. Cet article de la presse généraliste pose de manière concrète la nécessité d'impulser des changements qui passent par l'exemplarité et un portage managérial qui peut notamment s'exprimer lors du temps fort qu'est l'entretien professionnel.

Document 5

Ce décret extrait du journal officiel décrit de manière détaillée le forfait mobilité durable et doit être analysé en lien notamment avec les documents précédents et les enjeux individuels.

Document 6

L'institut de l'économie pour le climat (I4CE) a effectué en octobre 2023 un bilan des retours d'expériences des premières expérimentations volontaires des collectivités sur la budgétisation verte. Cela a été une source d'inspiration pour l'introduction dans la loi de finances pour 2024 de nouvelles obligations comptables. Ce résumé à l'attention des décideurs (élus, direction) présente les dix facteurs de succès méthodologiques pour que la budgétisation verte soit réellement une aide à la décision et un critère d'arbitrage.

Document 7

Ce témoignage d'une collectivité et de sa directrice des ressources humaines aborde la problématique de la motivation et de la reconnaissance de comportements vertueux visant à contribuer à répondre aux enjeux climatiques et financiers par la généralisation de bonnes pratiques simples. Le coût indemnitaire peut s'avérer rentable pour la collectivité et contribuer à la mise en place d'un plan de sobriété énergétique.

Document 8

Cet article traite pour partie de la nécessité pour certains métiers techniques d'évoluer en répondant à la réglementation mais aussi en modifiant leurs pratiques professionnelles. L'entretien exemplaire adapté et personnalisé des espaces publics peut contribuer à favoriser des changements de mentalités et de comportements chez les citoyens.

Document 9

Ce décret extrait du journal officiel pose réglementairement le principe de l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou qui intègrent des matières recyclées. Ce document est à relier avec le document 10 qui le complète et le relie au dossier.

Document 10

Cet extrait d'un diaporama de la Direction des Affaires Juridiques du ministère de l'Économie résume le cadre et les obligations des achats publics durables et permet à chacun de bien comprendre quels en sont les enjeux, les obligations et les opportunités. Chaque cadre territorial peut s'en saisir dans le cadre de la politique d'achat qu'il doit mener de manière directe ou indirecte.

Document 11

Le rapport sur la situation en matière de développement durable est une obligation réglementaire pour certaines collectivités locales depuis 2011. Sous l'angle de l'exemplarité de l'administration, l'extrait présente de manière concrète, exhaustive et visuelle les actions menées par les agents de la Ville de Marseille. Ce document complète aussi les précédents en les replaçant de manière pragmatique dans le quotidien professionnel.

Document 12

Des extraits ciblés du rapport sur la situation en matière de développement durable du département du Nord traitent d'axes et d'actions transversales qui mettent en perspective le fonctionnement de l'administration dans son quotidien et les actions individuelles qui peuvent être portées par chaque agent public. Un tableau de synthèse récapitule le projet d'administration durable sur une page en trois axes et dix engagements. Les trois engagements évoqués (déchets, papier, plastique) sont dupliquables et reproductibles dans toutes les structures.

3) Proposition de plan détaillé

Avertissement : il s'agit d'une proposition de plan. D'autres plans sont possibles, au correcteur d'évaluer dans quelle mesure le plan proposé restitue les principaux axes de questionnement et les articule de manière cohérente.

En-tête

Rappel du cadrage : le rapport doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve en première page du sujet dans la commande et la liste signalétique des documents au dossier.

Ville d'Admiville

Le 14/11/2024
(date de l'épreuve – facultatif)

RAPPORT à l'attention du Directeur général des services

Objet : L'exemplarité de l'administration communale en matière de transition écologique

Références :

(exemples possibles de références)

Code de l'environnement,

Décret n°2021-254 du 09 mars 2021 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées,

Code de la commande publique,

Décret n°2020-1547 du 09/12/2020 relatif au versement du forfait mobilités durables,

Loi Labbé du 06/02/2014 interdisant les pesticides dans les espaces publics, les terrains sportifs, les cimetières,

Loi 2020-105 du 10/02/2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

Introduction

Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une introduction d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- Contexte sociétal et attentes des citoyens en matière de transition écologique, face aux défis climatiques et environnementaux croissants
- Rappel du souhait de l'exécutif que l'administration communale, par ses actions et comportements, devienne un modèle de bonnes pratiques environnementales et un moteur de transformation pour tout le territoire
- Eventuellement : contexte du marché de l'emploi suscitant et favorisant l'innovation managériale pour attirer et fidéliser les talents, développer la marque employeur et motiver les agents.
- ...

Plan détaillé

Rappel du cadrage : le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.

I- L'administration communale, acteur de premier plan d'une transition écologique exemplaire

L'administration communale a un rôle central à jouer dans la transition écologique d'une ville. Son action peut être un catalyseur de changement à plusieurs niveaux.

A – Un levier d'impact direct par un renforcement de la gestion durable des ressources

En tant que gestionnaire de bâtiments, de services, de transports, d'espaces verts, etc. l'administration communale doit adopter des pratiques écoresponsables ayant un impact direct sur l'empreinte écologique de la ville.

1) Développer la mobilité durable (documents 4, 5, 11)

- La collectivité dispose de leviers pour encourager les trajets décarbonés pour les agents (incitations financières avec le forfait mobilités durables ou actions de communication interne pour que les avantages financiers et sur la santé soient connus de tous ou pour proposer une participation à des évènements fédérateurs du type journée ou challenge de la mobilité...) et opérer un verdissement des mobilités professionnelles (en intégrant un recours à des modes actifs partagés et mutualisés de manière transversale et non limitée par exemple à une logique individuelle ou de service). La gestion du parc automobile de la ville peut intégrer une logique plus économique et vertueuse et s'inscrire dans un plan de déplacement de l'administration. Le télétravail comme le recours à la visioconférence peuvent également permettre de limiter les déplacement professionnels.

2) Améliorer la sobriété et l'efficacité énergétique (document 11, 12)

- Généraliser les bonnes pratiques en matière d'éclairage public (éclairage LED, systèmes d'éclairage intelligents, restriction sur l'éclairage extérieur)
- Baisser et optimiser la consommation énergétique des bâtiments (systèmes de gestion de l'énergie, adaptation de l'éclairage, climatisation et chauffage aux usages réels)

3) Limiter les consommables et développer la dématérialisation (documents 11, 12)

Réduire la consommation de papier par le recours aux outils numériques et des objectifs de réduction concrets. Mettre en place un programme de recyclage complet incluant le papier, les cartouches d'encre, les équipements électroniques, etc.

4) Encourager la gestion durable des espaces publics (document 8)

Mettre en œuvre une gestion écologique et une végétalisation des espaces publics (urbanisme, espaces verts et voirie), en intégrant une réflexion sur l'existant et un travail prospectif transversal de manière à préserver la biodiversité tout en donnant un exemple de gestion durable des ressources naturelles.

...

B. Un pouvoir d'influence pour ancrer et diffuser une culture environnementale

1) Un pouvoir de transformation culturelle auprès des agents

En tant qu'employeur et gestionnaire de ressources humaines, l'administration communale, peut encourager les agents à adopter des **comportements écoresponsables** tant au travail qu'en dehors, en encourageant les éco-gestes au quotidien (consommation de papier, gestion des déchets, économie d'énergie), en les formant et sensibilisant aux enjeux écologiques, en les impliquant dans démarche collective (ex : instauration de défis écoresponsables par service, création de groupes de réflexion sur les pratiques durables...) pour favoriser l'adhésion et créer un sentiment d'appartenance à une organisation engagée dans la transition écologique (documents 2, 6, 11, 12)

Le rôle de l'administration est également d'accompagner les politiques de transition en anticipant les évolutions des métiers et des compétences à développer en lien avec la transition écologique

(GPEC climatique) avec une recherche de compétences relationnelles et de coopération pour accompagner les changements professionnels nécessaires, les nouvelles méthodes d'élaboration des budgets et des plans pluriannuels d'investissement en intégrant des dimensions prospectives, etc. (documents 1, 3, 6 et 8).

2) Une capacité à promouvoir des bonnes pratiques à grande échelle

L'administration communale, au centre de multiples réseaux d'interactions (avec les entreprises, les citoyens, les écoles, les associations), est bien placée pour promouvoir la transition écologique et devenir un acteur de sensibilisation à plus grande échelle.

L'achat public durable est une opportunité pour accompagner la transition écologique tout en modernisant les procédures de passation des marchés publics (documents 9 et 10). À travers l'intégration de critères écologiques dans les marchés publics, l'administration peut influencer les pratiques des fournisseurs et des prestataires et encourager une économie plus durable. Une logique de benchmarking et de sourcing peut permettre de massifier, de mutualiser et d'intégrer les éléments d'une politique d'achat ciblée (réemploi, achat de matériel reconditionné) portée par les acheteurs et les agents en charge de la commande publique.

La commune peut également initier des **partenariats avec les acteurs locaux** (écoles, associations, commerçants), etc. pour promouvoir des initiatives comme la réduction des déchets, les actions de recyclage, les circuits courts, ...

II- Renforcer l'exemplarité de l'administration d'Admiville en matière de transition écologique

Pour créer un cadre favorable à la transition écologique au sein de l'administration et renforcer l'exemplarité des services en la matière, la Direction Générale des Services (DGS) peut activer plusieurs leviers.

[Il s'agit de propositions non exhaustives. Le candidat pourra en développer d'autres ou axer ses propositions plus particulièrement sur certains de ces leviers]

A. Mieux intégrer la transition écologique dans la gouvernance, l'organisation et les objectifs des services (document 1, 2, 6)

1) Agir sur la gouvernance environnementale et le pilotage transversal

La transition écologique ne peut être pilotée par les seuls services techniques mais doit l'être au niveau de la direction générale des services, dans un objectif de transversalité. Une gouvernance *ad hoc* permettra de coordonner, piloter, et suivre les actions écologiques de manière transversale dans toute l'administration. Exemples :

- Mettre en place un comité de transition écologique : ce comité, piloté par la DGS ou un adjoint, pourrait inclure des représentants de chaque service et se réunir régulièrement pour fixer les priorités, coordonner les actions, et suivre les progrès réalisés. Il peut aussi servir de plateforme pour identifier les obstacles et proposer des solutions.
- Désigner un référent écologique dans chaque service : chaque responsable de service peut désigner un agent comme référent écologique, chargé de suivre les initiatives, de sensibiliser ses collègues, et de faire remonter les informations au comité de transition écologique.
- Rendre compte régulièrement aux élus : la DGS pourra présenter régulièrement aux élus un bilan des actions écologiques pour faire le point sur les avancées et définir de nouveaux axes stratégiques.

2) Réaliser un état des lieux de l'exemplarité actuelle

Une analyse préliminaire sous l'égide du comité pourra montrer les initiatives qui ont pu déjà être mises en place (par exemple en matière de réduction des consommations énergétiques dans les bâtiments, de développement de solutions de mobilité durable pour les agents, de politique de dématérialisation visant à réduire les consommables....), et les axes à améliorer ou développer.

3) Intégrer la transition écologique dans les priorités de chaque pôle ou service et impliquer activement la hiérarchie

Dans le cadre du comité, la DGS pourra formaliser l'engagement de l'administration en définissant des objectifs annuels concrets pour chaque pôle ou chaque service (ex : réduction de consommation énergétique, gestion des déchets, diminution des impressions papier, avec un suivi régulier des résultats). Les encadrants pourront être incités à intégrer la problématique écologique dans leurs projets de service, dans les profils de poste et les pratiques de recrutement, dans la conduite des entretiens professionnels...

4) **Budgétiser des actions pour la transition écologique**

La collectivité peut allouer un budget dédié pour soutenir les initiatives écologiques, telles que l'achat de matériel durable, la rénovation énergétique des bâtiments ou la subvention de solutions de mobilité douce pour les agents. Elle peut engager une budgétisation verte de ses dépenses d'investissement pour intégrer ce paramètre dans la préparation et les décisions budgétaire (mesure rendue obligatoire par la loi de Finances 2024).

B. Développer les compétences, sensibiliser à la démarche écologique et impliquer les agents (document 1, 2)

L'implication des agents dans le processus de changement est essentielle pour réussir la transition. Développer les compétences, former, sensibiliser et mobiliser les compétences et idées de chacun permettra d'accélérer l'adhésion aux pratiques écologiques.

Exemples d'actions possibles :

- Intégrer dans les profils de poste et les pratiques de recrutement la dimension de compréhension des enjeux liés à la transition écologique et d'engagement sur ces questions, sensibiliser les services RH et les responsables-métiers à cet aspect.
- Intégrer des indicateurs environnementaux dans les évaluations : associer aux objectifs annuels des critères écologiques pour chaque service (ex. : réduction de la consommation énergétique, actions de mobilité douce).
- Organiser en lien avec le CNFPT des sessions ou parcours de formation sur les pratiques éco-responsables. Ces formations pourront concerner en priorité les managers, prescripteurs de bonnes pratiques.
- Instaurer une logique de volontariats et d'ambassadeurs pour promouvoir les bonnes pratiques en intégrant le temps de travail induit dans celui des agents concernés grâce à une évaluation quantitative et qualitative associant le manager direct ainsi que la direction des ressources humaines.
- Organiser des sessions de brainstorming ou des ateliers participatifs où chaque service peut proposer des solutions écologiques adaptées à ses missions spécifiques.
- Créer des canaux pour que les agents puissent proposer des actions environnementales. Par exemple, une boîte à idées numérique où chacun peut soumettre des idées écologiques, avec un retour systématique sur les propositions faites.

C. Développer des outils de suivi et une communication dynamique sur les résultats

La DGS peut piloter la transition écologique en mettant en place des indicateurs de suivi et de performance écologique et en communiquant sur les avancées.

- Tableaux de bord écologiques : mettre en place des outils de suivi simple pour chaque responsable de service afin qu'ils puissent mesurer les progrès réalisés et identifier les domaines à améliorer.
- Rapports et retours réguliers : organiser des bilans trimestriels ou semestriels sur les avancées des différents services en matière de transition écologique, présentés en comité de direction pour permettre une évaluation continue des actions.

La valorisation des résultats et la reconnaissance des efforts consentis sont également essentielles pour motiver les agents et favoriser l'engagement.

- Mettre en place des incitations symboliques : créer un système de distinction interne pour récompenser les services ou les agents les plus engagés dans des actions de réduction d'impact.
- Valoriser les initiatives: encourager les responsables à valoriser les efforts de leurs équipes par exemple lors des réunions de service. Cela peut aussi inclure la mise en lumière d'initiatives écologiques lors des événements internes.
- Diffuser les bonnes pratiques : partager régulièrement sur l'intranet ou la newsletter les initiatives exemplaires des services, de façon à montrer l'impact positif et à inspirer d'autres équipes.

Conclusion

Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.

Pour accélérer la transition écologique, il est nécessaire que l'administration communale développe une culture managériale intégrant pleinement les valeurs environnementales. En impliquant activement les managers, en misant sur la participation des agents, en valorisant les comportements exemplaires, et en adoptant un suivi rigoureux, la commune pourra non seulement atteindre ses objectifs écologiques, mais également inspirer les citoyens à adopter des pratiques durables dans leur quotidien.