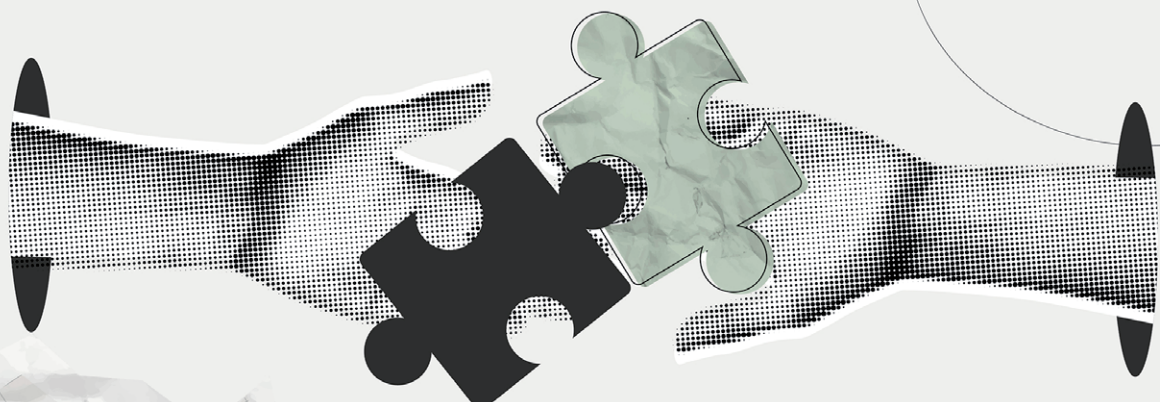




DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Guide des relations élus-cadres territoriaux

Denys Lamarzelle

Docteur en sciences de gestion, formateur d'élus et de cadres territoriaux

Préface de **Florence Baco-Ambrass**

Guide des relations élus-cadres territoriaux

La relation entre élus et cadres territoriaux constitue l'un des piliers du fonctionnement des collectivités locales, mais elle reste souvent méconnue ou mal interprétée. *Le Guide des relations élus-cadres territoriaux*, fruit d'observations de terrain, d'études et de retours d'expérience, éclaire cette « zone grise » où se rencontrent politique et administration.

Denys Lamarzelle, docteur en sciences de gestion et expert du management public, y analyse sans détour les interactions entre élus, direction générale et services. Il met en lumière les complémentarités, les tensions et les limites de légitimité entre acteurs territoriaux.

L'ouvrage propose un cadre d'analyse clair, concret et illustré, permettant de mieux comprendre les logiques décisionnelles et organisationnelles des collectivités. Il aide à optimiser la coopération entre élus et cadres, au service d'un projet public cohérent et efficace.

Cette seconde édition intègre les nouveaux défis de la gouvernance locale : transition écologique, démocratie participative, intelligence artificielle. Ce guide constitue un outil de compréhension mutuelle et d'efficacité collective, avec pour finalité l'amélioration du service rendu au citoyen-usager.

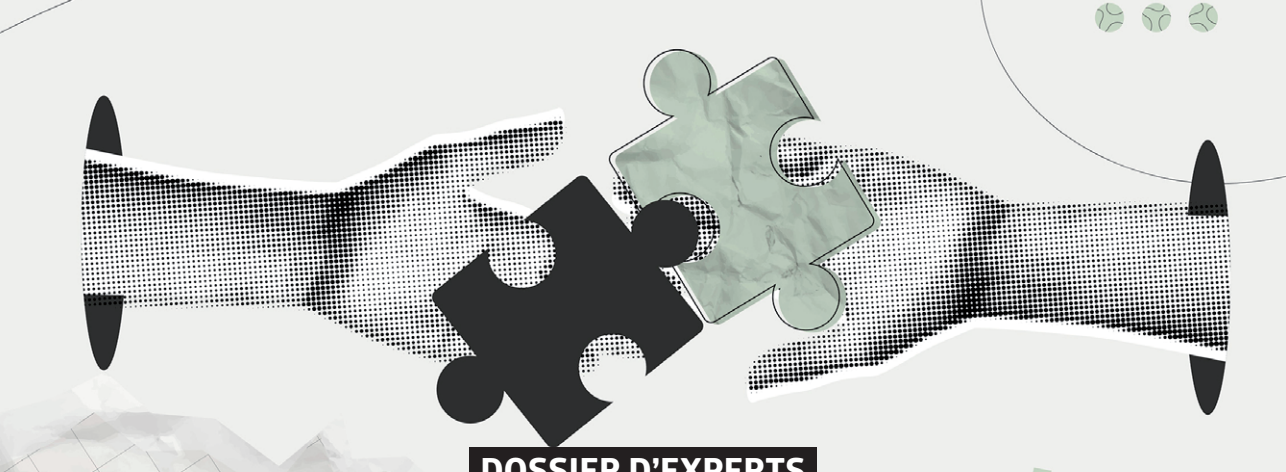


Docteur en sciences de gestion, **Denys Lamarzelle** est formateur d'élus et de cadres territoriaux. Il est aussi membre du bureau de l'ADT INET et du conseil exécutif d'Europa. Auparavant, il a été directeur, directeur général adjoint et directeur général de collectivités territoriales. Il a par ailleurs été membre du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale et du Conseil commun de la fonction publique.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2365-7

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Guide des relations élus-cadres territoriaux

Denys Lamarzelle

Docteur en sciences de gestion, formateur d'élus et de cadres territoriaux

Préface de **Florence Baco-Ambrass**

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 71 36 - Référence TDE 863A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'envoyer un mail à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN : 978-2-8186-2365-7

ISBN version numérique : 978-2-8186-2366-4

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2025

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préface.....	p. 9
Préambule.....	p. 13
Introduction.....	p. 15

Partie 1 Élus et agents territoriaux

Chapitre I

Une action publique locale partenariale.....	p. 21
A - Le paritarisme.....	p. 21
1. Le Conseil commun de la fonction publique (<i>niveau national</i>).....	p. 22
2. Le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (<i>niveau national</i>).....	p. 22
3. Le Centre national de la fonction publique territoriale (<i>niveau national</i>).....	p. 22
4. Les commissions administratives et consultatives paritaires (<i>niveau local</i>).....	p. 23
5. Le comité social territorial (<i>niveau local</i>).....	p. 23
B - La coproduction de l'action publique locale.....	p. 24

Chapitre II

Le jeu des acteurs locaux.....	p. 25
A - Qui sont les élus territoriaux ?.....	p. 26
B - Ressources et contraintes des élus locaux.....	p. 27
1. Les élus du conseil.....	p. 28
2. Les élus adjoints.....	p. 30
3. Le chef de l'exécutif.....	p. 33
C - Qui sont les collaborateurs de cabinet ?.....	p. 36
1. Organisation générale.....	p. 36
2. Ressources et contraintes du cabinet.....	p. 37
3. Rôle du cabinet et évolution.....	p. 40

D - Qui sont les fonctionnaires territoriaux ?	p.41
E - Ressources et contraintes des agents territoriaux	p.42
1. Le directeur général	p.42
2. Le cadre territorial	p.45
3. Le personnel de réalisation	p.48
4. Les syndicats	p.51

Chapitre III

L'encadrement territorial	p.55
A - Les cadres fonctionnels	p.56
B - Les cadres de direction	p.57
C - Les chargés de mission	p.58
D - Les cadres de proximité	p.59
E - Les cadres spécialisés	p.60

Partie 2

Un système à décision complexe

Chapitre I

Organisation et fonctionnement	p.65
A - Une coopération basée sur des attentes réciproques (<i>suite à sondages réguliers</i>)	p.65
1. Les attentes des élus vis-à-vis des cadres	p.65
2. Les attentes des cadres vis-à-vis des élus	p.65
B - Le processus décisionnel	p.66
1. L'identification des problèmes	p.66
2. La formulation des solutions	p.67
3. La prise de décision	p.67
4. La mise en œuvre	p.68
5. L'évaluation	p.68
C - Les structures locales	p.69
1. Le centre opérationnel	p.69
2. Le pôle décisionnel	p.70
3. L'encadrement	p.71
4. Les services d'expertise	p.71
5. Les services logistiques	p.72

Chapitre II

Les réalités internes	p.73
A - Un pouvoir fortement centralisé	p.74
B - Le positionnement délicat des élus adjoints	p.75
1. L'adjoint possède la confiance du chef de l'exécutif	p.75
2. L'adjoint ne possède pas la confiance du chef de l'exécutif	p.76

C - L'aigle à deux têtes	p.76
D - Le cabinet en copilotage	p.78
E - La tentation de l' élu « chef de service »	p.79
F - Le pouvoir d'expertise des cadres	p.80
G - Les filières parallèles	p.81
H - Deux types de délégations	p.82
1. La délégation verticale	p.82
2. La délégation transversale	p.83
I - Un pôle décisionnel surdimensionné	p.83
J - Une relation difficile aux élus minoritaires	p.84
K - Le fonctionnement par binômes	p.86
L - Des flux de relation hétérogènes	p.87
1. Le modèle idéal	p.88
2. Le modèle hiérarchique	p.88
3. L' élu adjoint très présent	p.88
4. Le directeur général prépondérant	p.89
5. L' élu adjoint marginalisé	p.89
6. Entre collégialité et confusion	p.89
M - Des spécificités intercommunales	p.90
1. EPCI : le maire et le président	p.90
2. EPCI : le maire est le président	p.91
N - Une insécurité juridique	p.92

Chapitre III

La zone grise du management territorial

A - Le management stratégique des collectivités territoriales	p.93
B - Une zone grise entre élus et cadres	p.94

Chapitre IV

L'alternance

A - La recomposition de la boîte noire	p.97
1. La confirmation	p.98
2. L'avenir du directeur général	p.98
3. L'avenir des autres emplois fonctionnels	p.99
4. Les fonctionnaires momentanément privés d'emploi	p.99
5. La situation de l'encadrement	p.100
6. La situation du personnel de réalisation	p.101
B - Exemples d'alternances	p.101
1. Une alternance classique	p.101
2. Une alternance difficile	p.102

Partie 3

Les nouveaux enjeux

Chapitre I

La transition écologique p.107

A - De nouveaux objectifs écologiques et de nouvelles contraintes pour les élus p.108

B - Entre cogestion et injonction paradoxale p.108

Chapitre II

La démocratie participative p.111

A - L'élargissement de la zone grise p.111

B - La volonté des acteurs locaux p.112

1. Incidence sur les élus p.112

2. Incidence sur les agents p.113

C - Un partenariat élu-cadre pour le citoyen p.113

Chapitre III

L'intelligence artificielle p.115

A - Intelligence artificielle et collectivités territoriales p.115

B - Élus-cadres et IA p.116

C - IA et relation élu-cadre : l'intelligence collective avant tout ! p.117

Chapitre IV

Le mode projet p.119

A - Les élus maîtres d'ouvrage p.119

B - Les cadres maîtres d'œuvre p.120

1. Les cadres qui côtoient l'équipe projet p.120

2. Les cadres qui sont dans l'équipe projet p.121

Chapitre V

Crise sanitaire et Covid-19 : les effets positifs sur les relations élus-cadres p.123

Conclusion

Un fonctionnement politico-administratif complexe p.125

Annexes

Annexe 1

Anthropocène et pouvoir d'agir des dirigeants territoriaux p.129

Annexe 2

Lettre ouverte à un nouvel élu local p.133

Annexe 3

Lettre ouverte à un nouveau cadre territorial p.135

Annexe 4	
Sociogrammes des jeux des acteurs territoriaux	p.137
Annexe 5	
Guide des bonnes pratiques cadres/élu(e)s territoriaux(riales)	p.141
Annexe 6	
L'organigramme en pizza des collectivités territoriales	p.147
Annexe 7	
Temps des élus, des citoyens, des agents et système décisionnel local	p.151
Bibliographie	p.157

Préface

Le monde territorial vit une époque d'une rare complexité. Les collectivités doivent, simultanément, répondre à l'urgence écologique et aux tensions sociales, accompagner les transitions numériques et démographiques avec des marges financières réduites. À cette accumulation de défis et d'urgences s'ajoute l'exigence de proximité et de rapidité des décisions, sous les projecteurs des réseaux sociaux. Dans cet environnement instable et exigeant, la gouvernance locale apparaît donc non seulement comme un enjeu de bonne organisation, mais comme une condition de la vie démocratique.

Or, face à cette complexité, les collectivités ne peuvent compter ni sur la seule autorité politique ni sur la seule expertise administrative. Ce qui fait la différence, ce n'est pas l'addition des compétences, mais leur articulation. Gouverner aujourd'hui, c'est apprendre à conjuguer des légitimités différentes, à coordonner des énergies parfois divergentes, à inventer des manières d'agir et de travailler ensemble. La gouvernance territoriale ne peut plus être pensée comme un mécanisme figé : elle doit devenir un art de la relation, un travail de haute couture entre élus et cadres, entre convictions et responsabilités.

Éminemment humaine, cette relation rend nos métiers de cadres territoriaux passionnants et riches mais elle peut aussi être source de grande souffrance individuelle, de remises en question, voire d'échecs. La fin des cumuls de mandats, comme la diversification des profils des élus viennent d'ailleurs complexifier ces relations. Or, cette bonne appréhension de l'interpersonnel ne s'apprend pas dans les amphes ! Elle demande du temps pour se construire et elle reste fragile. Les risques d'interférences récurrentes dans les périmètres d'action, le flou entretenu sur les responsabilités respectives, les tensions qui accompagnent chaque élection locale, la redistribution des pouvoirs lors d'un nouveau mandat, sont autant de réalités concrètes qui pèsent sur la qualité de la relation. Jeux d'acteurs, pertes d'influence ou luttes de légitimité viennent parfois brouiller le cadre institutionnel et rappeler que la démocratie locale se vit aussi dans ces zones grises où s'affrontent projets, personnes et ego.

C'est pourquoi ce guide écrit par Denys Lamarzelle et réactualisé en fonction des enjeux d'aujourd'hui constitue un outil précieux. Il ne se contente pas de rappeler l'état du droit et les responsabilités de chacun mais va au-delà en offrant des repères concrets pour instaurer des relations harmonieuses entre la sphère politique et administrative. Sans langue de bois et basé sur l'expérience du quotidien,

il a été conçu pour répondre aux besoins des professionnels territoriaux et leur donner les clefs de compréhension et d'action nécessaires à l'établissement d'une gouvernance efficace dans un climat serein.

En filigrane de ce livre, c'est la confiance et la coopération qui sont réinterrogées à travers les conseils et les outils proposés. En effet, ce ne sont pas ici des vertus abstraites mais des conditions concrètes d'efficacité, qui seules permettent de bien travailler ensemble.

> La confiance, socle des relations élus-cadres

La confiance est le fondement évanescent mais indispensable de toute relation politico-administrative. Elle ne se décrète pas, elle se construit dans la durée, par la loyauté, la transparence et le respect des engagements. Elle exige de la clarté : clarté des attentes, clarté des valeurs, clarté des responsabilités. Elle suppose aussi la compréhension des modes de fonctionnement réciproques, rendue plus difficile par la nouvelle diversité des profils des élus. Sans elle, la relation se fragilise, chacun se retranche dans son rôle et ses principes, l'action publique se paralyse. Avec elle, au contraire, les divergences peuvent devenir des débats constructifs qui servent les réalisations et les projets communs.

Paul Valéry l'avait exprimé en des termes simples : « *La confiance en l'autre fait l'homme.* » Elle fait aussi la vitalité de cette forme de démocratie locale, car elle permet à des acteurs différents d'avancer ensemble.

> La coopération, une exigence au service du territoire

La confiance ne suffit pas : elle doit aujourd'hui se traduire en actes par une coopération réelle. Aujourd'hui, aucun acteur n'a seul la maîtrise des solutions. Les crises récentes ont d'ailleurs révélé avec force que la coopération n'était pas une option mais un impératif.

La coopération véritable ne consiste pas à gommer les différences, mais à les articuler et à les mettre en commun, qu'il s'agisse de connaissances, de compétences ou d'actions, au service du territoire et des habitants. L'élu apporte l'élan, la vision, la légitimité démocratique, la capacité de trancher ; le cadre territorial apporte la continuité, l'expertise technique, la mémoire institutionnelle. Ensemble, ils transforment l'intention en réalisation, l'idée en service concret. Mais une idée politique ne devient force agissante que lorsqu'elle est traduite, ajustée et mise en œuvre par une administration engagée.

La maturité de la collectivité consiste précisément à reconnaître ces différences et à les assumer. Le pouvoir local ne doit pas être un rapport d'autorité mais un espace d'action partagé. Comme le rappelait Hannah Arendt : « *Le pouvoir naît là où les hommes agissent ensemble.* » Clarifier les rôles ne divise pas, mais au contraire rend possible une coopération sincère au bénéfice de tous, élus, cadres, agents et, *in fine*, habitants.

> Une gouvernance à hauteur de femmes et d'hommes de bon sens

N'oublions pas l'essentiel ! Cette interdépendance des deux sphères, politique et administrative, se joue à hauteur d'hommes, dans les relations quotidiennes. Tocqueville voyait dans la commune une école de la démocratie. En interne aussi, la relation entre élus et administration est une école pratique du civisme, où l'on apprend à conjuguer liberté et responsabilité, autorité et coopération.

Cette gouvernance humaine repose sur des gestes simples mais décisifs : se rencontrer régulièrement, partager l'information, se soutenir mutuellement dans les moments de tension, éviter les mauvaises surprises, cultiver la transparence. Ces pratiques discrètes mais constantes tissent la solidité de la relation politico-administrative et rappellent que la démocratie vit aussi de routines quotidiennes.

> Une invitation à la lecture et à l'action

L'ouvrage que voici s'inscrit dans cette perspective. Il montre que la gouvernance interne au sein de chaque collectivité n'est pas une question secondaire mais la clé de voûte de l'action publique. Il invite à voir dans la relation entre élus et cadres territoriaux non pas une contrainte, mais une ressource, un levier, une chance.

Cependant, ce livre ne se veut pas seulement une invitation théorique mais un appui pratique pour les acteurs du quotidien autour d'arbitrages concrets : la gestion des interférences, la clarification des responsabilités, l'accompagnement des changements d'équipes, la fluidité de la communication et la transparence des actions entreprises et des résultats. Autant de situations professionnelles où les élus et les cadres doivent conjuguer loyauté et franchise, écoute et capacité de décision, humilité et lucidité et adopter des comportements adaptés.

C'est dans la maîtrise de ces équilibres que se construit une gouvernance locale efficace, capable de donner sens et cohérence à l'action publique. C'est là que réside le véritable pouvoir : non pas celui qui s'impose par la force, mais celui qui naît de l'action partagée, du dialogue sincère au service de l'intérêt général.

Florence BACO-AMBRASS

Directrice Générale Adjointe du Centre Interdépartemental
de Gestion de la Grande Couronne
Vice-Présidente du SNDGCT et de l'ADT-INET

Préambule

Cet ouvrage est le fruit d'une longue observation du fonctionnement interne des collectivités territoriales françaises. Élaboré à partir d'enquêtes et de sondages, il veut être très pragmatique et très concret. Certains thèmes abordés sont généralement tabous, tant ils concernent le vécu personnel de nombreux élus et agents territoriaux. Pourtant, la langue de bois n'y a pas sa place. Bon nombre de modes de fonctionnement présentés, qui n'ont pas forcément de références juridiques, relèvent en fait de la sociologie des organisations. Et donc certaines « zones grises » du partenariat politico-administratif y sont analysées sans compromis, dans la réalité du fonctionnement courant. Cela dit, même si le système local apparaît comme relativement complexe, nul ne voudrait aujourd'hui le remettre en cause.

Les diverses analyses présentées ici concernent les collectivités territoriales et leurs établissements publics supérieurs à 2 000 habitants, notamment compte tenu du nombre d'agents y travaillant. Cela dit, elles correspondent aussi pour une bonne partie à des petites communes, car l'organisation des structures locales françaises n'est pas seulement conditionnée par la taille de la collectivité. Elle est d'abord liée à la volonté des acteurs locaux.

Par ailleurs, si le terme « cadre territorial » est employé ici pour désigner le professionnel en relation avec la sphère politique, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des agents publics travaillant auprès des élus, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels.

Introduction

« La démocratie ne présente pas le coup d'œil de la régularité administrative et de l'ordre méthodique dans le gouvernement, cela est vrai. Elle ne donne pas au peuple le gouvernement le plus habile, mais elle fait ce que le gouvernement le plus habile est souvent impuissant à créer. Elle répand dans tout le corps social une inquiète activité, une force surabondante, une énergie qui n'existe jamais sans elle, et qui, pour peu que les circonstances soient favorables, peuvent enfanter des merveilles. Là sont ses vrais avantages. »

Alexis de Tocqueville
De la démocratie en Amérique
(2^e partie, chapitre VI)

Plus les années se succèdent, plus l'organisation interne des collectivités territoriales se façonne. Historiquement, depuis les lois de décentralisation du début des années 1980, le transfert de l'État vers le niveau local d'un grand nombre de compétences les a transformées en véritables centres de pouvoir. Progressivement, le management interne s'en est trouvé modifié, s'adaptant ainsi aux évolutions successives, et ceci de manière plus ou moins harmonieuse.

La relation entre les élus et les agents territoriaux est reconnue comme l'une des grandes spécificités des collectivités territoriales françaises. Pourtant, elle est peu mise en débat et ne fait que rarement partie des programmes de formation des personnels et des élus. Et c'est là que le bât blesse.

Durant ces dernières années, plusieurs enquêtes réalisées par la presse territoriale ont concerné les agents territoriaux et leur environnement de travail. À la question « Avec quels interlocuteurs rencontrez-vous le plus de difficultés

relationnelles ? », entre 30 et 40 % des interrogés répondaient « les élus ». Cette affirmation avançait très largement les autres réponses possibles comme « les administrations d'État, les usagers, les collègues, les associations ».

Selon les agents interrogés, les détails de ces enquêtes laissaient apparaître une incompréhension majeure de la position des élus vis-à-vis de la répartition des rôles entre technique et politique. Au final, les agents reconnaissaient qu'une partie non négligeable de leur activité consistait à évacuer les forces d'inertie relatives à la relation élus/agents.

Plus récemment, alors qu'on demandait à un maire, membre du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, si les élus étaient les responsables du malaise des cadres territoriaux, sa réponse fut : *« Les seuls responsables non, les principaux oui (même si) les cadres territoriaux souhaitent des élus pleinement engagés dans leur mandat sur leur territoire, qui fassent confiance à leur savoir-faire, à leur expertise et à leur loyauté. »*

Mais, aujourd'hui, la donne change, et on ne peut plus fermer les yeux, car dans un certain nombre de domaines, il y a urgence. Face à un environnement territorial fortement concerné qui commence parfois à basculer, il devient urgent de comprendre les évolutions en cours afin d'en mieux maîtriser les modalités pratiques pour pouvoir agir et intervenir avant qu'il ne soit trop tard.

Concrètement, de nouveaux enjeux impactent fortement les structures locales, tant ils conditionnent leur action, leur existence et parfois même leur légitimité.

Si la liste en est longue, on se doit cependant de citer les plus importants qui concernent directement ou indirectement la mise en œuvre de leurs politiques publiques locales :

- la transition écologique qui est désormais reconnue comme un enjeu majeur à court terme et qui nécessite de changer nos modes de vie et de production ;
- la démocratie participative qui émerge dans des contextes manquant parfois de visibilité institutionnelle mais qui répond à des attentes fortes des citoyens-usagers ;
- l'intelligence artificielle qui ouvre de nouvelles opportunités dans de nombreux domaines tout en soulevant des questions et des défis importants ;
- dans une moindre mesure, le développement du mode « projet » qui est mis en œuvre de plus en plus fréquemment en mobilisant autour d'objectifs précis des équipes transversales dans des délais limités, voire contraints ;
- les enseignements de la crise sanitaire et les incidences de la mondialisation, deux thèmes qui ont un fort impact sur l'organisation interne des collectivités territoriales.

Face à ces nouveaux enjeux, si le management territorial qui se développe aujourd'hui amène élus et cadres territoriaux à œuvrer ensemble de plus en plus étroitement pour dynamiser l'organisation interne et améliorer le service rendu aux usagers, la zone d'interférence entre politique et administration augmente tout aussi proportionnellement.

Face à cette situation et aux risques de doublons, de pertes d'énergie et de démotivation, une analyse un peu poussée des relations politique/administration devrait permettre à chaque acteur de mieux comprendre les contraintes de

l'autre. Souhaitons que, dans un climat de bonne volonté mutuelle, cette meilleure compréhension puisse contribuer à la réussite du partenariat élus/cadres territoriaux. C'est au final le service public territorial qui en sera le grand bénéficiaire.

° ° °

La première partie de cet ouvrage, intitulée « **Élus et agents territoriaux** », présente le paritarisme territorial qui permet la coproduction de l'action publique locale. Ce paritarisme est important car, par définition, il représente la base même de la relation élus/agents. Et ce sont les divers fondements de ce paritarisme qui ensuite se retrouvent déclinés dans les instances paritaires, d'une part, et dans la mise en œuvre des politiques publiques, d'autre part. Dans cette première partie, le jeu des acteurs locaux y est aussi largement décrypté, un éclairage spécial étant réservé aux cadres qui sont le plus au contact de la sphère politique.

La deuxième partie, « **Un système à décision complexe** », qui décode les réalités internes du fonctionnement des collectivités, met en évidence la zone grise du management territorial qui conditionne la relation entre élus et cadres. Ceci à travers l'analyse d'un processus décisionnel complexe qui intègre les dimensions politiques, administratives, techniques et, depuis peu, participatives.

La sous-partie « **L'alternance** » aborde un sujet tabou qui pose cependant souvent des problèmes psychologiques très importants. En en parlant ouvertement, il s'agit de sensibiliser les acteurs territoriaux, et notamment les cadres, aux situations souvent délicates liées aux changements de majorité.

La troisième partie, « **Les nouveaux enjeux** », met en évidence les grands enjeux du moment et leurs impacts sur les acteurs territoriaux. Ceci à travers des évolutions récentes de politiques publiques locales et des approches managériales plus ou moins innovantes.

Enfin, en annexe sont présentés deux outils de management dans lesquels élus et agents peuvent développer un partenariat utile : le guide des bonnes pratiques élus/cadres, et l'organigramme en pizza.

L'ambition modeste de cet ouvrage est de permettre de mieux connaître le mode de fonctionnement des collectivités territoriales afin de s'y mouvoir ensuite en toute connaissance de cause. Destinataire ultime des politiques publiques locales, c'est finalement le citoyen-usager qui sera le premier concerné.