



L'après-Covid-19 – quels enseignements pour la gouvernance des territoires, quel impact sur la gestion des crises à venir, quel contenu pour la relance économique et sociale, quelles réponses à la crise climatique ?

PROGRAMME

(2020-09-09)

19ème rencontre du réseau BEST

Benchmark Européen des Services publics Territoriaux

Jeudi 10 septembre (dîner d'accueil)

Vendredi 11 et samedi 12 septembre 2020

ANCT et France Stratégie, 20 Avenue de Ségur, 75007 Paris

Organisée par l'ANCT, France Stratégie et le réseau BEST avec le soutien de France urbaine
Coordonnée et animée par Christian Gauffin, secrétaire du réseau BEST

Jeudi 10 septembre

20h00 **Dîner d'accueil** pour tous les participants dans le Bâtiment Ségur, 20 Av. de Ségur, à l'invitation conjointe de l'ANCT et de France Stratégie

Lieu: Salle 4-112, Site Ségur, 20 Avenue de Ségur, 75007 Paris

Vendredi 11 septembre

09h30 Accueil des participants

10h00 Mot de bienvenue et présentation du programme

10h15 - **1. L'impact territorial du Covid-19 dans les pays de l'OCDE : Gérer la crise entre niveaux de gouvernance**

La crise a un impact régional et local très inégal dans les pays de l'OCDE, que ce soit sur le plan sanitaire ou économique, ce qui requiert une gouvernance et des mesures différenciée. Par ailleurs, les collectivités territoriales sont en première ligne dans la gestion de la crise, ayant des compétences clefs dans la plupart des pays de l'OCDE dans les domaines de la santé, des services sociaux, des services d'utilité publique, du développement économique local et de l'investissement public. Dans son rapport sur l'impact territorial du Covid-19 – sur les plans sanitaire, économique, financier et social - l'OCDE apporte une vue d'ensemble des différents types de réponses que les pays ont apporté pour gérer l'impact territorial de la crise, au niveau national, régional et local et identifie des bonnes pratiques et recommandations. La présentation se focalisera sur les messages clefs de ce rapport et donnera un premier aperçu des résultats de l'enquête OCDE-Comité des régions de l'UE sur l'impact de la crise sur les collectivités territoriales de l'Union Européenne.

par **Dorothee ALLAIN-DUPRÉ**, Chef d'Unité « Décentralisation, Investissement public et Finances Locales » à l'OCDE

Questions et échanges tout au long de la matinée

Courte pause à un moment propice

- **2. Comment l'ANCT accompagne les collectivités dans leurs projets de territoires, au plus près de leurs besoins? Comment l'Agence permettra de faire face aux nouveaux défis qui se font jour dans les territoires ? Quelles sont les actions mises en place pour accompagner les collectivités dans la sortie de crise liée au Covid-19 ?**

L'ANCT a été créée au 1er janvier 2020. Elle est le fruit de la fusion d'une large partie du CGET, de l'EPARECA et de l'Agence du Numérique. Sa création représente une volonté affirmée de l'Etat (engagement du Président

de la République pris devant la Conférence Nationale des Territoires à l'été 2017) de renforcer sa relation avec les territoires en accompagnant au plus près du terrain les élus locaux dans la réalisation de leurs projets.

L'ANCT est aujourd'hui prête à prendre toute sa place dans le processus de relance. Elle dispose pour cela des programmes d'interventions définis par l'Etat, décline un volet contractuel adapté aux besoins des territoires et apporte un soutien sur-mesure aux collectivités. L'Agence déploie également une action de premier plan dans les domaines du numérique (usages et infrastructures) et de la politique de la ville (emploi et formation, réussite éducative, soutien à la vie associative...).

par **Yves LE BRETON**, Directeur Général de l'ANCT

- 3. Comment la crise du Covid-19 a-t-elle été vécue et gérée en réseau avec les acteurs des territoires (l'État, les collectivités et les autres acteurs de ces territoires) ? En introduction, l'exemple d'une région très touchée par cette crise

La crise de la COVID 19, par son ampleur et sa durée a attaqué le cadre des relations entre les collectivités territoriales, l'Etat et leurs partenaires respectifs. Entre collectivités territoriales, la gestion de l'urgence sanitaire a favorisé un fonctionnement fécond en réseaux organisés territorialement et au plan national notamment pour faire face aux problèmes logistiques de cette situation. Cette même coordination se manifeste aujourd'hui pour contribuer à la relance de l'activité économique et au soutien des entreprises et des associations.

Avec l'Etat, le bilan est plus contrasté, avec un appel par celui-ci et une relation de confiance avec les collectivités territoriales mais une difficulté par les représentants de l'Etat à sortir une vision hiérarchisée du partenariat.

par **Pierre LAPLANE**, DGS de l'Eurométropole et de la Ville de Strasbourg

- 4. Tour de table pour d'autres témoignages d'acteurs des territoires et sur les leçons qu'ils ont tirées à ce jour

12h45 **Buffet déjeunatoire** à l'invitation de l'ANCT et de France Stratégie

14h00 **- 5. Comment les villes allemandes ont géré les crises dues au Covid-19 ? Quelle coordination et coopération entre les villes et avec les Länder et l'État fédéral ? Quel degré d'autonomie les villes ont elles eu dans la gestion de la crise par rapport au Länder et ces derniers par rapport à l'État fédéral ? Quels enseignements peut-on tirer à ce jour de la crise, en particulier pour les villes allemandes ?**

Lorsqu'en février 2020 les premiers cas de large propagation du Coronavirus se sont produits en Allemagne, il est rapidement apparu que les autorités sanitaires étaient insuffisamment préparées. Il a fallu agir vite et improviser. La forte autonomie locale s'est révélé être ici, comme lors de la crise des réfugiés de 2015, un réel avantage : les décideurs locaux, tels que les maires des villes arrondissement-libres et les administrateurs des arrondissements ruraux, n'ont pas attendu les directives du Gouvernement fédéral ou des Länder, mais ont

en tant qu'autorités sanitaires de base pris de manière autonome les décisions nécessaires. Cela a inévitablement conduit à des stratégies et à des décisions très différentes dans les quelques 400 autorités sanitaires locales.

Les gouvernements des 16 Länder allemands ont alors pris leurs responsabilités à des rythmes et des niveaux de détermination différents, mais ont pris collectivement certaines décisions à l'échelle nationale (par exemple la fermeture d'écoles). Ils ont adopté aussi dans leur Land respectif des réglementations légales (par exemple des interdictions d'exploitation de restaurants, de salons de coiffure ...), qui se sont avérées très différentes dans les 16 Länder. Finalement, les chefs de gouvernement des Länder ont décidé d'accepter l'offre du Gouvernement fédéral d'essayer de coordonner leur politique de lutte contre le Coronavirus.

L'évolution de cette crise du Corona en Allemagne, révèle déjà clairement les forces et les faiblesses d'un système administratif fortement fédéral et décentralisé. Comme dans de nombreux autres domaines de la vie, la crise du Corona laissera une empreinte durable sur l'administration de l'État et déjà des projets concrets d'amélioration du système de santé allemand sont initiés.

par **Stefan HAHN**, Directeur général adjoint responsable du département Emploi, jeunesse, santé et affaires sociales au Deutscher Städtetag, l'équivalent de France urbaine en Allemagne

Questions et échanges tout au long de l'après-midi

Pause à un moment propice

- 6. Quelles leçons tirer de la crise sur le rôle des Agences régionales de santé (ARS), des préfets, l'organisation territoriale de la santé et les relations avec les partenaires ?

La crise du Coronavirus est d'abord caractérisée par rapport à sa temporalité spécifique (montée initiale progressive, étalement inédit dans le temps), et par rapport à son étendue (d'abord considérée comme une crise purement sanitaire, elle devient, en cours de traitement, une crise générale).

La prise en compte de la crise sanitaire se fait en réalité assez tôt en France (janvier 2020). toutefois, dès le 27 février, le MSS, soutenu par Matignon, demande au MI le concours d'un officier de liaison pour que les actions des deux départements ministériels soient mieux coordonnées.

En réalité, le vrai besoin est immédiatement identifié : il faut une coordination interministérielle de la crise, qui s'étend dès cette date à tous les secteurs. C'est la création de la TFI, mise en place en 5 jours, et située avenue Duquesne, au MSS, à l'étage de la DGS.

Ce fonctionnement pragmatique et cette montée en charge rapide permet d'être immédiatement opérationnel, mais sans avoir le « confort » de l'outil de gestion de crise interministériel, que le textes situent à Beauvau. Par ailleurs, Matignon prend rapidement la main sur des arbitrages non stratégiques, ce qui peut accélérer des décisions, mais également mettre en attente toute une chaîne hiérarchique en faisant remonter des sujets de détail.

Le transfert, le 18 mars, de la TFI à la CIC de Beauvau ne répondra pas à toutes les attentes. Le SGDSN, en particulier, ne pourra pas jouer toute l'étendue de son rôle.

Sur le plan territorial, il apparaît immédiatement la coexistence de cartographies administratives divergentes. La crise est gérée localement aux échelons zonal, départemental et communal, les ARS sont organisées sur un maillage régional. Les établissements sanitaires sont très autonomes dans leur organisation immédiate. Les ARS et Santé Publique France ne travaillent pas sur les mêmes référentiels.

Plus encore, les ARS ne sont pas compétentes en cas de crise, même sanitaire, puisque la gestion de la crise y compris épidémique revient aux préfets. Les pratiques n'ont pas pu fonder des relations de confiance entre les ARS et les élus locaux – qui sont bien plus proches des établissements de santé, dont ils sont membres du CE, voire présidents.

Enfin, les ARS comme l'administration centrale du MSS ont maintenu à distance des partenaires locaux majeurs (les cpts, les urml, le secteur privé).

La longueur du traitement de la crise, parfaitement inédite (la CIC est toujours armée depuis le 18 mars), et son caractère évolutif ont permis des ajustements progressifs, qui tendent à une meilleure prise en compte des enjeux et des ressources disponibles.

par **Thomas DEGOS**, préfet, en charge de la coordination de la crise de mars à juin 2020

- 7. Gestion de la pandémie et fédéralisme en Belgique: chronique d'un chaos annoncé

La Belgique est un État fédéral au sein duquel les compétences sont en principe réparties de manière exclusive entre l'Autorité fédérale, les Régions et les Communautés. La gestion d'une pandémie ne correspond pas, en tant que telle, à une compétence qui appartiendrait exclusivement à un niveau de pouvoir déterminé. Il faut rajouter à cette absence d'autorité compétente un Gouvernement fédéral en crise depuis les élections de mai 2019 sans confiance du Parlement. Face à cette situation exceptionnelle, les responsables politiques ont développé un fédéralisme de coopération entre les différentes entités pour assurer une cohérence des mesures au niveau territorial et ce jusqu'aux communes. Pour pouvoir prendre des mesures urgentes, la Belgique et ses entités ont aussi utilisé les pouvoirs spéciaux qui permettent au législatif, pour une période limitée, d'habiliter l'exécutif pour le remplacer dans leurs attributions. Cette pandémie réinterroge la Belgique sur son système de répartition de compétence et d'éclatement de celles-ci avec une dilution évidente des responsabilités. C'est aussi la question de la limite de la coopération qui devra être posée face à des situations aussi complexes dans les prises de décisions pour la gestion d'une pandémie.

par **Rochdi KHABAZI**, Directeur Général de Bruxelles Pouvoirs locaux de la Région de Bruxelles-Capitale

- 8. L'autonomie, la responsabilité et le dialogue - 3 principes structurants selon France urbaine pour repenser notre organisation territoriale et développer une relation mature entre l'Etat et les territoires. Les enseignements de la crise du Covid-19 pour les territoires

Au moment où la crise du Covid apparaissait, les travaux sur la loi 3D s'engageaient enfin ! Entre les intentions affirmées par le Président de la République en juillet 2017 face aux élus locaux rassemblés au Sénat et le

premier tour des municipales et intercommunales en mars 2020, peu a été fait pour faire progresser la décentralisation. Dans le domaine fiscal, c'est même une régression qui a commencé avec la suppression de la taxe d'habitation. La crise de Covid-19 aura démontré que les retards institutionnels pris ne sont pas que des irritants et que, oui, ce Pays a besoin de plus de Décentralisation (au sens de plus d'autonomie et de responsabilités pour les dirigeants locaux), de plus de Déconcentration (plus d'autonomie et de responsabilités pour l'Etat local) et surtout de plus de Différentiation, seul moyen d'assurer la cohésion de territoires. La crise (et celle des gilets jaunes qui l'a précédée) aura aussi fait apparaître la nécessité d'y ajouter le D de Dialogues entre acteur et le D de Démocratie.

par **Olivier LANDEL**, Délégué général de France urbaine

- 9. Pour dépasser la crise, deux perspectives : libérer les potentiels de coopération entre territoires denses et ruraux; lier la transition écologique à l'émergence d'une économie humano- centrée

L'urgence climatique et environnementale, la pandémie et le trou d'air économique, les mutations des modèles productifs : tous ces facteurs se superposent, créant un contexte d'incertitude aiguë, voire de confusion. Une des conséquences de cette situation est de renforcer le courant de retour au local, déjà largement engagé depuis quelques années. Les régulations nationales et internationales patinent, essayons d'agir localement, valorisons tout ce qui est proche, à porte de main et d'expérience directe : tel est l'état d'esprit qui se répand. Ce tournant local a des racines culturelles profondes, et porte des perspectives très positives et pertinentes, mais il risque aussi de tourner au localisme, en sous estimant gravement les interdépendances nationales et internationales entre territoires. Sur le fond de ces constats, deux questions seront évoquées : 1) la nécessité de dépasser les oppositions rituelles entre types de territoires (la vision stratifiée métropoles/ villes moyennes/ petites villes/ rural) pour découvrir et mettre en œuvre les potentiels considérables de création de valeur par la coopération entre territoires, denses ou peu denses 2) le besoin de réflexion sur les modèles économique émergents, dans le monde que je qualifie de » hyperindustriel », pour donner une perspective positive dans les transitions écologiques, qui ne peuvent pas se limiter à décarboner l'économie telle qu'elle est..

par **Pierre VELTZ**, urbaniste, sociologue et économiste, spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales, ancien PDG de l'Établissement public Paris-Saclay

18h00 - **10. Bilan, projets et perspectives du réseau BEST**, par **Pierre LAPLANE**, DGS de l'Eurométropole et de la Ville de Strasbourg, Délégué national du réseau BEST, **Olivier LANDEL**, Délégué général de France urbaine, partenaire du réseau BEST, et **Christian GAUFFIN**, Secrétaire du réseau BEST

18h30 Fin de la première journée

20h15 **Dîner** dans un espace du Site Ségur, 20 Avenue de Ségur, 75007 Paris

Lieu : Salle 4-112, Site Ségur, 20 Avenue de Ségur, 75007 Paris

Samedi 12 septembre

08h30

- 11. Collectivités territoriales et questions de soutenabilité

En 2020, France Stratégie a décidé de mettre encore plus l'accent sur les questions de durabilité et de transition. Cette orientation du programme de travail part notamment du constat qu'alors que les différents rapports d'experts scientifiques montrent que la situation de la planète s'éloigne d'une trajectoire soutenable, les stratégies des principales puissances économiques dont la France sont largement insuffisantes. Les tentatives pour mettre en place des politiques durables ont rencontré de fortes résistances. Celles-ci témoignent d'une crise dépassant la simple question environnementale et recoupant des problématiques multiples. C'est ce qu'entend saisir le séminaire « Soutenabilités » (au pluriel) lancé au début de l'année. Il a pour but de comprendre globalement cette notion, avec tous les enjeux qu'elle implique : environnementaux, sociaux, économiques, politiques.

Qu'il s'agisse de nos modes de consommation, de notre modèle énergétique, social, économique ou de la gestion des écosystèmes, les collectivités territoriales ont un rôle clef à jouer pour mener la transition vers un modèle soutenable. Leur échelle d'action est essentielle pour mener la transition. C'est un point important qui ressort de la synthèse de l'appel à contributions « Covid 19 : pour un après soutenable ». La session permettra de revenir sur cet appel à contributions et sur les différents travaux de France Stratégie illustrant l'intensité et la diversité des liens entre soutenabilités et territoires pour discuter collectivement les pistes d'action.

par **Gilles de MARGERIE**, Commissaire Général de France Stratégie

Questions et échanges tout au long de la matinée

Pause à un moment propice

- 12. Le Plan de relance économique de la France - un plan d'investissement à grande échelle avec comme fil rouge la transition écologique. Quel rôle pour les collectivités dans la réalisation de ce plan ?

Dans la suite des mesures d'urgence prises dès mars pour protéger les entreprises et les salariés et des plans de soutien aux secteurs les plus touchés par la crise, le gouvernement a présenté ce jeudi 3 septembre un plan de relance de l'économie de 100 Md€. « France Relance » doit permettre une relance de l'économie française à travers trois priorités : la transition écologique pour une économie décarbonée, la compétitivité et l'indépendance technologique et une cohésion sociale et territoriale. La déclinaison opérationnelle du plan de relance, et en partie territoriale, sera un élément déterminant pour la réussite du plan de Relance. Quelle articulation du plan de relance avec les collectivités, au cœur des territoires ?

par **Charlotte GOUNOT**, Conseillère suivant spécifiquement le plan de relance au cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance

- 13. Le plan de relance en Allemagne et le rôle joué par les différents niveaux administratifs (villes, cantons, Länder, l'État fédéral et l'UE). Dans quelle mesure contribue-t-il à décarboner l'économie et à la transition écologique ? Quelles pertes financières les villes allemandes et les Länder ont-ils subi, quelles compensations / aides ont été accordées et comment ont-elles été financées ?

Bref résumé de la situation financière et des investissements des villes allemandes avant l'éclatement de la pandémie COVID-19. Explication des schémas financiers entre le Gouvernement fédéral, les Länder et les collectivités locales et accent sur le désinvestissement dans les aires urbaines. Court résumé des domaines d'intervention du régime d'aide temporaire du Gouvernement fédéral, principalement orienté vers le secteur privé, et examen plus en détail du programme de relance économique et plus spécifiquement des stimuli orientés vers le secteur public. Ceci vise à compenser les pertes de la taxe commerciale communale (Gewerbesteuer), les pertes des transports publics et entend stimuler les programmes de développement durable (efficacité énergétique, transports en commun, travaux publics) et la numérisation, ce qui est illustré ici par deux cas.

Pour élargir la perspective, quelques réflexions sur les efforts et les moyens de renforcer la cohésion européenne pendant et après la crise du COVID-19 et sur les impacts de celle-ci sur les modèles mondiaux d'échanges économiques et de prospérité. Pour y contribuer, quelques idées enfin sur les principes de durabilité, d'autosuffisance et de résilience du point de vue de l'Association allemande des Villes.

par **Hilmar von LOJEWSKI**, Directeur général adjoint responsable du département Développement urbain, construction, logement, transports et mobilités au Deutscher Städtetag

- 14. Comment mobiliser dès maintenant et dans la durée les financements importants nécessaires pour résoudre réellement la crise climatique ? Quelles stratégies et méthodes adopter pour que les investissements, en particulier ceux des collectivités, soient les plus décarbonés et écologiques possibles ?

Comment tirer parti au mieux du plan de relance actuel pour accélérer les investissements et financements des actions climat ? Comment s'en tire la France dans le plan de relance présenté par le gouvernement ? Quel devrait être le rôle des collectivités dans la mise en œuvre d'un tel plan de financement des actions climat ? Nous commencerons par une présentation de la proposition d'I4CE sur un plan de financement des actions climat, réalisée dans le contexte des discussions autour de la relance. Nous échangerons ensuite ensemble sur les conditions de réussite de la réalisation des investissements attendus de la part des collectivités : quels sont les obstacles et freins à l'accélération des investissements climat aujourd'hui ? Quels sont les enjeux de financement rencontrés par les collectivités ? Comment transversaliser le questionnement de la compatibilité « climat » des investissements dans l'ensemble des actions et compétences de la collectivité ?

par **Pierre DUCRET**, Président de l'Institut de l'Économie pour le Climat -

I4CE, et **Benoit LEGUET**, directeur général d'I4CE, membre du Haut Conseil pour le Climat

- 15. Convention Citoyenne pour le Climat : quand les citoyens « font » la loi

La Convention Citoyenne pour le Climat est la première expérience de démocratie délibérative de grande ampleur menée en France.

150 citoyens tirés au sort, représentatifs de la diversité de la société, et sans expérience politique, ont travaillé pour répondre à la question posée par le gouvernement : « *comment réduire d'au moins 40% les émissions de gaz à effets de serre d'ici 2030, par rapport à 1990, dans un esprit de justice sociale ?* » Au terme de neuf mois de travail, ils ont produit 149 propositions dont un tiers sous forme législative ou réglementaire. Le Président de la République s'était engagé à soumettre « *sans filtre* » les propositions qui ressortiraient de ce processus soit au référendum, soit au vote du Parlement, soit à application réglementaire directe.

Cette innovation démocratique majeure soulève une série de questions : en quoi la démocratie délibérative peut-elle compléter et renforcer la démocratie représentative ? Comment l'implication des citoyens peut-elle renforcer la légitimité et l'efficacité de l'action publique ? Quels sont les choix méthodologiques qui ont été opérés et qu'ont-ils révélé des ressorts de la participation citoyenne ? Enfin, quels éléments de satisfaction peuvent être tirés de cette expérience et quelles améliorations peuvent être envisagées pour les prochaines conventions de ce type ?

par **Léo COHEN**, Membre du comité de gouvernance pour la Convention Citoyenne pour le Climat, ancien Conseiller ministériel au ministère de la Transition écologique et solidaire

12h30 Clôture du séminaire

12h30 - **Buffet déjeunatoire** à l'invitation de l'ANCT et de France Stratégie
14h00

Fin du séminaire