Corrigé type

Le plan que vous voudrez bien trouver ci-après sert de trame à la correction. Il est donc présenté comme repère mais ne saurait être le seul plan admis pour la correction. A noter que les principales idées à retenir sont présentées de manière télégraphique (voir après le sommaire).

Sommaire

I. Le concours comme levier de performance de l'action publique en PF 3

I - A Le recrutement par concours prévu dans le statut de la fonction publique communale 3

I - B Le recrutement par concours et l'intégration de compétence au service de l'action publique pour les communes 5

I - C Les limite du recrutement par concours, d'autres voix à la performance des agents 7

II. Les autres leviers au service de la performance 9

II - A La gouvernance et le management pour la performance : une synergie gagnante 9

II - B Les partenariats avec les autres institutions (intercommunalité) et la société civile 9

II - C Un outil juridique favorisant 11

Introduction

Introduction du sujet : phrase d'accroche : exposition de la problématique / annonce du plan

Dans l'organisation de la République française, la Commune occupe une place particulière. Par sa proximité avec le citoyen, la population, elle est la mieux placée pour connaître leurs besoins, leurs difficultés et apporter des solutions. En Polynésie française, la Commune est jeune, à peine 50 ans, et ce délai, court à l'échelle de l'histoire, a été nécessaire pour que les élus, les agents, mais aussi la population prennent conscience du rôle majeur que peut tenir la Commune. La disposition des îles, l'éloignement à Tahiti, renforce ce rôle avec de nombreuses îles où la Commune est la seule administration présente en permanence. La grande majorité des communes en Polynésie française a été bâtie récemment, depuis la mise en œuvre de la loi n°71-1028 du 24 décembre 1971. Depuis cette date, leurs compétences étaient étroites, une tutelle forte s'exerçait de la part de l'Etat et les agents relevaient du droit privé. L'ambition affichée par l'Etat et les élus depuis plus de vingt ans était de moderniser l'institution communale en Polynésie française par la création d'une collectivité locale de plein exercice. Cette ambition très large a nécessité des réformes lourdes, qui sont pour les plus importantes en cours d'installation comme le Code général des collectivités territoriales, en lieu et place de l'ancien code des communes. Il manquait pour tendre vers un équilibre général et pour faire suite à une demande récurrente des organisations syndicales, à mettre en place un statut moderne des personnels.
L'évolution positive des communes de Polynésie française a conduit celles-ci à demander les moyens de véritablement devenir le partenaire institutionnel porteur du développement et garant de l'avenir de sa population. C'est le statut de 2004 qui a clairement défini les compétences des communes de PF, du Territoire de PF et celles de l'Etat. Ce n'est qu'en 2008 qu'une adaptation du CGCT a été faite et rendue applicable le 1er mars 2008 alors qu'en métropole, les lois de décentralisation datent de 1982-1984 avec la création d'un code spécifique pour la gestion des collectivités (le CGCT : Code Général des Collectivité Territoriales).

Les communes sont donc dotées de compétences clairement définies par la loi qui nécessitent de se doter de compétences spécifiques, d'un haut niveau de technicité afin de pourvoir mettre œuvres les nouveaux défis : eau potable, assainissement, collecte et traitement des déchets, fonction publique communales, …tout en maîtrisant les coûts et l'ensemble au bénéfice de la population, des usagers du service public que doit rendre la collectivité communale. Les utilisateurs du service attendent donc des résultats, un service public de qualité. En effet, la société devient particulièrement attentive à la performance de l'action publique. Ils attendent un retour, des comptes sur les politiques publiques menées. L'usager devient un « client » du service public qui oblige les collectivités à la performance des services publics locaux. Avec les nouveaux enjeux qui s'imposent, les communes (de Polynésie française) ne sont pas épargner par ce phénomène et elles se doivent donc d'être performantes dans leurs résultats. Le mot « performance » vient de l'anglais et du vieux français « performer, accomplir ». On comprend alors que la performance s'analyse au niveau des résultats obtenus et décrit le résultat ultime produit par l'ensemble des efforts de l'organisation.

Mais comment atteindre cette performance au niveau des politiques locales en sachant que le service public est réalisé par l'Homme, les agents communaux ? Le recrutement par concours est-il un levier de performance communale ? Est-il le seul outil qui permette de la construire ?

I. Le concours comme levier de performance de l'action publique en PF

I - A Le recrutement par concours prévu dans le statut de la fonction publique communale

- Un socle juridique : Les textes de la FPC:

Le statut de droit public des agents communaux de Polynésie française est défini dans ses principes généraux par l'ordonnance 2005-10 du 4 janvier 2005, ratifiée par la loi 2007-224 du 21 février 2007.

Décret n° 2011-1040 du 29 août 2011 fixant les règles communes applicables aux fonctionnaires des communes et des groupements de communes de la Polynésie française ainsi que de leurs établissements publics administratifs, publié au JORF le 1er septembre 2011
Décret n° 2011-1551 du 15 novembre 2011 portant diverses dispositions relatives à la fonction publique des communes et des groupements de communes de la Polynésie française ainsi que de leurs établissements publics administratifs, publié au JORF le 17 novembre 2011
Décret n° 2011-1552 du 15 novembre 2011 portant dispositions applicables aux agents non titulaires des communes et des groupements de communes de la Polynésie française ainsi que de leurs établissements publics administratifs, publié au JORF également le 17 novembre 2011
Les arrêtés viennent préciser les dispositions de l'ordonnance et des décrets, et sont publiés par le haut-commissaire de la République en Polynésie française, ce qui permet une adaptation directe du droit statutaire au contexte local. Au nombre de 50, ils sont désormais applicables depuis le 1er août 2012:

- Il convient de distinguer le concours du recrutement.

Le recrutement est effectué par l'autorité de nomination (la collectivité). Seuls les communes et les groupements de communes assurent l'organisation de la sélection des candidats. Le choix de la personne est placé sous la responsabilité du Maire ou du Président employeurs qui procède à la nomination donc au recrutement. Le recrutement consiste donc à intégrer un agent communal soit sur un emploi permanent, occasionnel ou saisonnier et l'agent sera soit fonctionnaire (stagiaire ou non) soit un agent non titulaire.
La collectivité qui recrute est seule responsable du contenu de l'annonce ainsi que des modalités de sélection et de recrutement.

- Procédure de recrutement par une collectivité

Par application du statut de la fonction publique communale, les candidats recrutés seront des agents publics. A ce titre, tout projet de recrutement relève des règles de ce nouveau statut.

Lorsqu'un emploi est créé (par délibération obligatoirement pour les emplois permanents) ou est vacant, l'autorité de nomination en informe le CGF qui assure la publicité de cette création ou de cette vacance dans les conditions définies par décret. (art. 38 de l'ordonnance n°2005-10).

Le délai et la durée en matière de publicité, fixés par l'employeur, doivent être suffisants pour offrir aux candidats potentiels les garanties de transparence et d'égalité de traitement.

- Dans une fonction publique, qu'est-ce qu'un concours ? Dans le concours on inclura ici, l'examen en sachant qu'il y a tout de même une différence à rappeler.

Les concours sont organisés par le Centre de gestion et de formation pour répondre aux besoins exprimés par les communes, les groupements de communes et leurs établissements publics administratifs. Les concours sont une étape de pré-sélection des candidats aux emplois de catégories A et B ouverts dans les communes ou dans leurs établissements publics. La décision de recruter et le choix du candidat appartiennent exclusivement à l'autorité de nomination

- Un groupe organisé d'épreuves
Le concours et l'examen se ressemblent, car chacun est un ensemble d'épreuves fixées à l'avance par un texte règlementaire (nombre et type d'épreuves, durées, coefficient…).

- Des employeurs rassemblés au sein de la fonction publique communale de la Polynésie française
Les agents communaux sont appelés à exercer leurs missions en Polynésie française au sein des communes et de leurs établissements publics administratifs, soit au 1er janvier 2013, 58 employeurs et 4675 agents.

- Réussir à un concours ou à un examen ne vaut pas recrutement automatique
La réussite à un concours ou à un examen n'implique en aucune manière la garantie, pour les lauréats, d'une embauche. La raison tient à l'organisation institutionnelle des communes et de leurs établissements publics : ce sont 58 administrations distinctes qui constituent autant d'employeurs libres de définir leur politique de

gestion des ressources humaines. A noter qu'à contrario, être recruté sur un emploi permanent, sans concours, est en règle générale impossible.

- Un opérateur unique
C'est le Centre de Gestion et de Formation qui, par la Loi, a la responsabilité de l'organisation et de la mise en œuvre des concours et des examens professionnels. Le personnel en charge de cette compétence est soumis à la stricte exigence de secret professionnel. Indépendance qui garantit que les lauréats remplissent les conditions fixées par les textes (sur dossier : diplôme, âges, aptitude ...) et possèdent le niveau de connaissances théoriques, rédactionnel et de réflexion sur des problématiques communales via les différentes épreuves organisées (écrit, oral).

I - B Le recrutement par concours et l'intégration de compétence au service de l'action publique pour les communes

- Le concours est organisée par spécialités c'est-à-dire en 4 domaines de compétences (administrative, technique, sécurité publique et sécurité civile).

Quelles sont alors les spécificités des concours de la FPC ?

- Des débouchés différents
Le concours permet, en cas de succès bien entendu, un accès différent selon la qualité des candidats.
S'agissant des candidats externes (étudiants, actifs du privé, chercheurs d'emploi...) le concours permet l'accès à la FPC. Si le candidat est déjà agent de la FPC, il peut alors en tant que lauréat prétendre à un emploi de catégorie hiérarchique supérieure.
L'examen professionnel est réservé aux fonctionnaires de la FPC qui souhaitent accéder à un grade immédiatement supérieur ou bien changer de famille de métiers (les spécialités). On parle alors de mobilité hiérarchique ou fonctionnelle.

- Un mode différent de sélection
Tous les lauréats des examens professionnels sont ceux qui ont obtenu une moyenne générale supérieure à 10/20, sans aucune restriction d'effectifs.
En revanche, obtenir 10/20 à un concours n'est, en principe, pas suffisant. Ce sont les candidats qui ont obtenu les meilleures moyennes qui sont retenus à hauteur du quota préétabli. A noter que dans la FPC, les lauréats sont inscrits sur une liste par ordre alphabétique sans jamais être classés par notes (la notation n'est pas publiée).
De niveaux divers, les concours de la fonction publique communale s'adressent à des candidats désireux d'exercer leurs compétences au sein des communes, des groupements de communes et de leurs établissements publics administratifs. Les métiers de la fonction publique communale sont variés et s'exercent à plusieurs niveaux de responsabilité.

- Le concours offre des certaines garantie de compétences et d'intégrité aux collectivités qui recrutement les lauréats

- Les conditions générales d'accès à la fonction publique communale (art. 4 de l'ordonnance n° 2005-10)
Peuvent prétendre à un emploi de la fonction publique communale les personnes qui remplissent les conditions règlementaires ci-après :
- être de nationalité française ;
- jouir de ses droits civiques
- le cas échéant, que les mentions portées au bulletin n°2 de son casier judiciaire soient compatibles avec les fonctions postulées ;
- être en position régulière au regard du code du service national ;
- s'il remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice des fonctions postulées.

- Les concours de la FPC

Les concours sont organisés par le Centre de gestion et de formation pour répondre aux besoins exprimés par les communes, les groupements de communes et leurs établissements publics administratifs.
Il existe deux catégories hiérarchiques, A et B, divisées en quatre spécialités : administrative, technique, sécurité publique (police municipale) et sécurité civile (sapeurs-pompiers).

- Le concours de catégorie A (art.5 et 6 arrêté DIPAC n°1116)

Le concours externe de catégorie A est ouvert aux titulaires d'une licence au minimum.
La limite d'âge est fixée à 30 ans pour les spécialités sécurité publique et sécurité civile.
Le concours interne est ouvert aux fonctionnaires et aux agents non titulaires de droit public qui justifient d'au moins 4 années de service public effectif au 1er janvier de l'année d'ouverture du concours, sans condition de diplôme.

- Le concours de catégorie B (art.5 et 6 arrêté DIPAC n°1117)

Le concours externe de catégorie B est ouvert aux titulaires du baccalauréat au minimum.
La limite d'âge est fixée à 30 ans pour les spécialités sécurité publique et sécurité civile.
Le concours interne est ouvert aux fonctionnaires et aux agents non titulaires de droit public qui justifient d'au moins 4 années de service public effectif au 1er janvier de l'année d'ouverture du concours, sans condition de diplôme.

- La liste d'aptitude (art. 43 de l'ordonnance n° 2005-10)

Chaque concours donne lieu à l'établissement par le CGF d'une liste d'aptitude classant par ordre alphabétique les candidats déclarés aptes par le jury. [...] L'inscription sur cette liste ne vaut pas recrutement.
Les listes d'aptitude sont valables sur l'ensemble du territoire de la Polynésie française. Leur validité cesse automatiquement au terme d'un délai de deux ans à compter de la proclamation des résultats ou, si aucun concours n'a été organisé dans ce délai, jusqu'à la date d'organisation d'un nouveau concours.

- Le recrutement

Les concours sont une étape de pré-sélection des candidats aux emplois de catégories A et B ouverts dans les communes ou dans leurs établissements publics. La décision de recruter et le choix du candidat appartiennent exclusivement à l'autorité de nomination (le Maire de la commune ou le Président d'un établissement administratif communal). L'employeur a la liberté d'organiser tout processus interne permettant, avec équité, de sélectionner le candidat le plus adapté eu égard au profil de poste (dossier de candidature, entretiens, tests...).

➔ Le recrutement dans la fonction publique communale est régi par des principes fondamentaux au titre desquels se trouve le principe d'égalité d'accès à l'emploi public.

Ce principe constitutionnel, inscrit dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, rappelle que tous les citoyens *« sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur **capacité**, et sans autre distinction que celle de leurs **vertus** et de leurs **talents** ».*
La sélection par la « capacité » et le « talent » s'effectue par des concours organisés pour l'accès aux emplois des catégories A et B (par exception, dans la FPC, les emplois des catégories C et D peuvent être pourvus sans concours et dans ce cas, c'est le maire ou le président qui apprécie la capacité et le talent des candidats).
Dans un souci de transparence et d'égalité d'accès aux offres d'emplois, les communes doivent désormais procéder **obligatoirement** à la publicité de toute offre d'emploi avant de pouvoir recruter.
La bourse de l'emploi, gérée par le CGF, assure la publicité des créations et vacances d'emplois (art. 38 de l'ordonnance 2005-10).
Il s'agit, par le biais d'une diffusion sur le site internet du CGF :
- de faciliter l'information des personnels des communes de Polynésie française ;
- de favoriser la mobilité des fonctionnaires communaux en leur permettant de consulter toute offre d'emploi proposée par les communes et d'y postuler ;
- de faire connaître aux maires ou présidents les situations de fonctionnaires en recherche d'emplois (art. 205 du décret 2011-1040 du 29 août 2011) ;
- de permettre à tous citoyens de connaître les offres d'emplois proposées par les communes.

Les communes définissent elles-mêmes leurs besoins en personnels en créant ou en supprimant des emplois (après avis du comité technique paritaire lorsqu'elle existe).
La décision finale du recrutement et le choix du candidat appartiennent exclusivement au maire ou au président.
Ainsi, si les concours opèrent une pré-sélection des candidats aux emplois de catégories A et B, la décision finale du choix du candidat appartient toujours au maire ou au président.

I - C Les limite du recrutement par concours, d'autres voix à la performance des agents

Le concours n'est pas la seule garantie de compétences puisque d'autre voix de recrutement existent et des outils de développement de compétences sont développés dans les collectivités :

- La procédure d'intégration des ANT en poste en CDI au sein des communes : procédure dérogatoire

L'intégration est un dispositif exceptionnel qui offre la possibilité à tous les agents communaux, (communes, établissements relevant des communes, syndicats de communes) dès lors qu'ils satisfont à certaines conditions juridiques, de devenir fonctionnaire communal. L'organisation de cette procédure règlementaire est définie par les dispositions de l'ordonnance n° 2005-10 du 4 janvier 2005.
L'intégration dans un cadre d'emplois s'effectue sur des critères de compétences. Donc la collectivité est garantie que l'agent qui est classé dans un grade possède les compétences nécessaires pour exercer les fonctions attachées à ce grade.

La vérification de l'aptitude de l'agent (art. 4 et 74)
L'aptitude relève de situations individuelles, il s'agit d'une vérification au cas par cas en veillant bien à garantir une égalité de traitement entre les agents.
Vient ensuite le classement de l'agent qui est apte (art. 76) : C'est une opération essentielle et obligatoire. Le travail préparatoire mené par les services communaux doit permettre au maire de définir avec certitude et objectivité les éléments matériels de l'intégration : cadre d'emplois, grade, échelon, temps de travail de référence et spécialité(s). Cela consiste à :

- identifier les fonctions réellement exercées à partir de la fiche de poste (cf. mode d'emploi fiche de poste d'intégration et organigramme hiérarchique). Pour rappel, la fiche de poste, si elle est conforme, établit rigoureusement la liste des tâches qu'effectue l'agent et non pas ce que l'agent devrait faire ou pourrait faire.
    - ET apprécier le niveau et la nature de l'emploi occupé pour chaque agent, c'est-à-dire positionner correctement l'agent dans l'organigramme hiérarchique de la commune.
- à considérer la formation initiale. Celle-ci est appréciée par la production par l'agent des documents originaux justifiant de l'obtention d'un titre ou d'un diplôme de l'enseignement général ou professionnel reconnu par l'Etat. Le maire en fait copie en attestant de leur conformité ;
    - soit le cas échant à prendre en compte l'expérience professionnelle acquise dans un emploi communal dans le poste correspondant. Il s'agit de dresser, dans le cas où ce n'est pas déjà fait, un état des services, signé et daté par le maire.

Il est impératif d'éviter une évaluation subjective des agents et un classement inéquitable, ce qui est interdit : des agents qui exercent avec le même niveau de fonction, dotés d'une formation ou d'une expérience équivalentes, et positionnés à égalité dans l'organigramme doivent bénéficier du même classement (même cadre d'emplois et même grade). En revanche, des agents qui se différencient au vu des critères d'intégration ne peuvent pas avoir le même grade.

- Les autres moyens de nommer un fonctionnaire

Les emplois permanents peuvent également être pourvus par voie de mutation interne ou externe, de détachement, ou, dans les conditions fixées par chaque cadre d'emplois, par voie d'avancement de grade, et, en ce qui concerne les emplois des cadres d'emplois « exécution » et « application », par voie de recrutement direct (art. 38 et 42 de l'ordonnance 2005-10).

<u>Le recrutement direct (cat C et D) qui reste cependant encadré</u>
Pour les emplois de catégories C et D, le maire ou le président peut, **depuis le 1er août 2012** (date d'application d'un bon nombre d'arrêtés du Haut-commissaire de la République en Polynésie française), recruter sur dossier de candidature par la voie du recrutement direct. Pour les emplois de catégorie C, le candidat devra néanmoins être titulaire au minimum d'un diplôme de niveau V de type brevet d'enseignement professionnel (BEP), certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou diplôme national du brevet (DNB).
Dans le cadre d'un recrutement initial, les statuts particuliers de chaque cadre d'emplois prévoient que le candidat soit recruté au premier échelon du grade initial de recrutement (arrêtés n°1116, 1117, 1118, 1119 DIPAC du 5 juillet 2012). Il est alors nommé fonctionnaire stagiaire (art. 46 de l'ordonnance 2005-10).

A l'issue de la période de stage (en général un an), il devient fonctionnaire titulaire.
→L'accès aux emplois publics est conditionné par des critères de vertu, de moralité et d'intégrité du candidat à l'emploi.
Ainsi, nul ne peut être recruté dans la fonction publique :
- s'il ne jouit pas de ses droits civiques (ex : droit de vote, d'élection et d'éligibilité,...) ;
- s'il n'est pas en position régulière au regard du code du service national ;
- si les mentions portées au bulletin n°2 de son casier judiciaire sont incompatibles avec l'exercice des fonctions ;
- s'il ne remplit pas les conditions d'aptitude physique requises pour l'exercice de la fonction.
Ces conditions concernent aussi bien les fonctionnaires (art. 4 de l'ordonnance 2005-10) que les agents non titulaires (art. 4 du décret n°2011-1552). Elles sont appréciées non seulement lors de l'entrée dans la fonction publique communale, mais aussi durant tout le déroulement de la carrière de l'agent.

La mobilité
Tout fonctionnaire peut proposer sa candidature lors d'une vacance d'emploi dans le cadre du droit à la mobilité. Les fonctionnaires qui peuvent postuler à un emploi communal dans le cadre de la mobilité sont :
- les fonctionnaires communaux par voie de mutation interne ou externe (une fois le processus d'intégration terminé) ;
- les fonctionnaires de l'Etat, de la fonction publique territoriale métropolitaine et de la fonction publique hospitalière, par voie de détachement ;
- les fonctionnaires de la fonction publique de la Polynésie française par la mise à disposition.

Les emplois réservés
Par dérogation au principe du recrutement des fonctionnaires sur concours, les personnes reconnues comme travailleurs handicapés par la règlementation applicable en Polynésie française peuvent être recrutées sans concours par voie des emplois réservés (art. 42 de l'ordonnance 2005-10) sous réserve de satisfaire aux conditions générales de recrutement (énoncées ci-dessus).

Les cas particuliers : collaborateurs de cabinet et emplois fonctionnels (haut niveau de compétences). Procédures spécifiques
Les emplois fonctionnels sont pourvus par la voie du détachement des agents titulaires du grade de « conseiller qualifié », de « conseiller principal » ou d'« administrateur communal » qui occupent un cadre d'emplois « conception et encadrement » relevant de la catégorie A de la fonction publique des communes de la Polynésie française (article 3. – VI de l'arrêté n° 1116 DIPAC).
Certains emplois fonctionnels peuvent être pourvus par la voie du recrutement direct.
Les emplois fonctionnels pouvant être pourvus par la voie du recrutement direct, dans le respect de certaines conditions de diplômes ou de capacités (article 72-4 de l'ordonnance 2005-10)

Le collaborateur de cabinet est un agent non titulaire de droit public même si en dehors de cette fonction il a la qualité d'agent titulaire en détachement (alinéa 1er de l'article 1er et article 4 de l'arrêté n° 1089 DIPAC du 5 juillet 2012 fixant le statut particulier des collaborateurs de cabinet des maires et présidents de groupements de communes).
Les collaborateurs de cabinet sont des agents chargés d'exercer des fonctions qui demandent (alinéa 2 de l'article 1er de l'arrêté n° 1089 DIPAC du 5 juillet 2012 fixant le statut particulier des collaborateurs de cabinet des maires et présidents de groupements de communes) :
- Un engagement personnel et déclaré, au service des principes et objectifs guidant leur action politique ;
- Une relation de confiance personnelle différente de celle résultant de la subordination hiérarchique du fonctionnaire à l'égard de son supérieur (les collaborateurs n'ont de compte à rendre qu'à l'autorité de nomination).
Les collaborateurs de cabinet n'ont pas de droit à titularisation dans la fonction publique des communes de la Polynésie française (alinéa 2 de l'article 72-6 de l'ordonnance 2005-10)
Nota bene : la qualité de collaborateur de cabinet est incompatible avec l'affectation à un emploi permanent. Il occupe un emploi non permanent (article 2 de l'arrêté n° 1089 DIPAC du 5 juillet 2012).
Le Conseil d'État a jugé que « [...] des fonctions d'exécution telles que celles de maître d'hôtel, secrétaire (autre que de direction), sténodactylo, standardiste, cuisinier, agent de sécurité, chauffeur, planton, personnel de service, hôtesse, aide cuisinier ou serveur [...], qui correspondent à des fonctions administratives ou de

service à caractère permanent dont l'exercice ne requiert pas nécessairement d'engagement personnel déclaré au service des principes et objectifs guidant l'action de l'autorité politique ni de relation de confiance personnelle d'une nature différente de celle résultant de la subordination hiérarchique du fonctionnaire à l'égard de son supérieur, ne constituaient pas des emplois de cabinet [...] » (CE , n° 329237, 26 janvier 2011, Assemblée de la Polynésie française).

➔ Fin de fonction (procédure allégée)

- Les outils de management comme l'évaluation notation annuelle et la formation professionnelle continue (cgf) : un réel outil de développement des compétences des agents en poste en fonction des orientations politiques communales

II. Les autres leviers au service de la performance

« *la performance d'une collectivité territoriale : « Etre performant pour une collectivité territoriale, c'est parvenir à définir le périmètre de ses actions publiques (grands projets, engagements électoraux, services publics rendus), d'en assurer une fourniture à un niveau de qualité et de coût défini préalablement, avec des moyens et ressources prévus à cet effet, en se dotant d'un dispositif de pilotage ayant notamment l'objectif d'évaluer* » » (source Guide sur la performance dans les collectivités territoriales - L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique - Etude réalisée par trois élèves administrateurs territoriaux : Cédric Grail, Vincent Lescaillez, Philippe Menut)

II - A La gouvernance et le management pour la performance : une synergie gagnante

En tout état de cause, nous retiendrons qu'être performant pour le manager d'une collectivité territoriale, c'est se donner les moyens de décider en connaissance de cause, dans un univers incertain. Autrement dit, être performant signifie mesurer et évaluer pour piloter et décider.

Programme politique qui va guider l'action de la direction et des managers
Une organisation (organigramme et fostes) adaptée à l'action communale.
Compétences du CM d'ouvrir les postes.
S'assurer d'une cohérence entre les orientations stratégiques et les moyens mis en œuvre pour y répondre.

Volonté de l'ensemble des acteurs d'atteindre la performance
Plus globalement un projet de performance consisterait donc à considérer le management comme facteur clé de succès et à placer les dispositifs de mobilisation au cœur des dispositifs de changement la capacité à impulser une évolution des modes de management.

II - B Les partenariats avec les autres institutions (intercommunalité) et la société civile

Intercommunalité pour mutualisation des moyens
Associations
Délégation de services publics (différentes forme) : mobiliser les compétences externes

➢ Avec les services de l'Etats et du Pays et l'intercommunalité

Quelques exemples d'instruments dont les communes disposent et qu'elles peuvent mobiliser en partenariat et qui permettent de renforcer la cohésion sociale. Certains outils permettent la mobilisation de financement externe au budget communal et d'autres la mutualisation des moyens/ ressources (l'intercommunalité).

- La mise en place **d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD)**
  Le code général des collectivités territoriales confère au maire la prérogative d'animer, sur le territoire de sa commune, la politique de prévention de la délinquance et d'en coordonner sa mise en œuvre ;
  Dans les communes de plus de 10 000 habitants, le maire ou son représentant est tenu de présider un CLSPD, au moins une fois par an en formation plénière. (Article D 2211-3 du CGCT)

Il peut se réunir de droit à la demande du Haut-commissaire de la République ou de la majorité de ses membres. Présidé par le maire ou son représentant, il comprend des représentants du haut-commissaire, du procureur de la République, du président de la Polynésie française et des services de l'Etat concernés (police, gendarmerie, douanes...), ainsi que toute personne qualifiée (membres d'associations de prévention de la délinquance par exemple).

➔ Ce conseil constitue le cadre de concertation sur les priorités de lutte contre l'insécurité et de la prévention de la délinquance dans la commune; il permet de favoriser l'échange d'informations Etat/Pays/Communes et de définir des objectifs communs pour la préservation de la sécurité et la tranquillité publiques. (Article D 2211-1 du CGCT règlementaire)

- Le **syndicat mixte chargé de la gestion du contrat urbain de cohésion sociale (CUCS)** qui regroupe 9 communes des îles du vent (hors Taiarapu Est, Taiarapu Ouest, Hitia O Te Ra et Teva I Uta), l'Etat et la Polynésie française. Il veille à l'application de la politique de la ville. Il verse des subventions aux communes, aux établissements publics, aux associations et à toute personne publique ou privé dont l'objet concourt à la mise en œuvre de cette politique. Il finance des actions au niveau de l'agglomération menées dans le cadre du CUCS.

- Le et le **syndicat mixte ouvert chargé de la gestion, la collecte, le traitement et la valorisation des déchets en Polynésie française (SMO)** qui regroupe 12 communes des îles du vent et la Polynésie française. Il assure la gestion du service public d'élimination des déchets en général, ménagers et non ménagers, assimilés et spéciaux, telle que prévue notamment par les dispositions de l'article 43 de la loi organique n°2004-192 du 27 février 2004 modifiée portant statut d'autonomie de la Polynésie française, ainsi que des articles L.2224-13 et suivants du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT)..

- Syndicats avec des objectifs sur un territoire plus large comme le syndicat intercommunal à vocation multiple des Australes (SIVMA) qui regroupe les îles australes. Il est compétent notamment pour mener des actions pour l'amélioration de la desserte inter-île et favoriser les échanges culturels et sportifs, et la promotion des îles australes au plan économique, agricole, touristique et artisanal.

- Des partenariats entre les communes et le Pays (OPH) en matière de logement social et également avec l'Etat sur la question de la reconversion des terrais militaire où une réflexion e a mise en place **d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD)**

- La **communauté de communes des MARQUISES (CODIM)**
  Parmi les compétences obligatoires, la CODIM peut :
  au titre de l'aménagement de l'espace, et au titre du développement économique,. Elle exerce des compétences environnementales et de services publics, culturelle, - de transports

- Des partenariats entre les communes et le Pays (OPH) en matière de logement social et également avec l'Etat sur la question de la reconversion des terrains militaires qui sont une opportunité pour les communes concernés et qui se doivent de mener une réflexion sur la reconversion de ses terrains. Certaines communes ont proposé des aménagements à développement de l'activité économique (Arue et Pirae) ou de logement social (Pirae – cité Grand). où une réflexion e a mise en place **d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD)**

- Le service civique : dispositif, créé en 2010, s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, qui choisissent volontairement de s'engager pour une durée de 6 à 12 mois pour l'accomplissement d'une mission d'intérêt général, au sein d'une association ou d'une collectivité locale

- La mobilisation de l'Europe par une participation financière pour la mise en œuvre de l'assainissement (Papeete) ou la mobilisation du fond européen d'aide alimentaire (FEAD)Des partenariats entre les communes et le Pays (OPH) en matière de logement social et également avec l'Etat sur la question de la reconversion des terrais militaire où une réflexion e a mise en place **d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD)**

- La lutte contre l'échec scolaire avec des partenariats de proximité entre l'école, les parents et l'association.

- Le monde associatif et les usagers

  - L'animation de la Ville : Les associations de quartiers mobilisées autours de manifestation d'animation de la Ville et de ses quartiers qui mobilisent l'ensemble des habitants autours d'un projet commun (culturel, sportif…). La mise à disposition de transport gratuit.

  - L'amélioration du cadre de vie : Mobilisation des associations de quartiers et les habitants lors de la campagne de la POD (action d'amélioration des risques sanitaires).

  - La réduction des précarités grâce à la création d'épicerie sociales solidaires vie des structures associative et ou l'aide à l'implantation d'associations du type la croix rouge par la mise à disposition de terrain ou de local à titre gracieux. Exemple du centre solidaire de la commune de Faa'a qui réuni une Épicerie Sociale et une Vesti Boutique. Ce centre a ouvert ses portes, le 1er février 2013 et son objectif et d'aider les familles les plus démunies de la commune. Cette initiative de la Croix Rouge en Polynésie française a pu se concrétiser grâce au soutien de la commune. Par ailleurs, la gestion de la Vesti Boutique a été donnée à l'association de quartier via une convention de partenariat avec la Commune.

  - Développement d'une politique de proximité et favoriser les comportements citoyens par la mise en place de programme en faveur des enfants des quartiers défavorisés. Exemple avec la mise en place **de centres de loisirs éducatifs de la ville de Pirae en partenariat avec la FOL et le CPCV**

- Le secteur privé, les entreprises

  Au travers la politique de la Ville (CUCS), la Commune essaie de mobiliser les entreprises sur le modèle métropolitain. En effet, en métropole les entreprises s'engagent à favoriser l'accès à l'emploi ou la création d'entreprises, mais également à agir pour le développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, dans différents domaines tels que : l'éducation, l'orientation, la médiation, les services à la population, le soutien à l'entrepreneuriat, les clauses d'insertion.

II - C Un outil juridique favorisant

La libre administration
Le principe constitutionnel de libre administration des collectivités locales encadre le rôle de l'Etat, qui ne peut fixer à leur place leurs objectifs financiers. Par conséquent, des évolutions renforçant la logique de performance et de résultats relèvent de la seule initiative et responsabilité de chacune des collectivités.

Les équilibres financiers
Les collectivités locales sont confrontées à une pression croissante sur les dépenses publiques si bien qu'elles sont obligées de prioriser certaines prestations. La question de la performance est devenue centrale ce qui a augmenté la demande en informations fiables les concernant. En décembre 2006, Pierre Richard dans son rapport « Solidarité et performance » s'interroge en outre sur les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales. Aujourd'hui, de nombreux signaux annoncent une période financière difficile pour l'Etat et les collectivités locales. Alors que les besoins s'accroissent, les ressources se font de plus en plus rares. La maîtrise des dépenses publiques se trouve par conséquent au centre des préoccupations. Pour justifier les dépenses publiques au Franc près, les indicateurs, les outils d'évaluation et de contrôle de gestion continuent à se développer, au niveau local.

L'amélioration de la qualité de la gestion interne
= systèmes d'information pour la retranscription des données financières par politiques publiques

La transparence budgétaire et financière
Dans un souci de prise de décision financière efficace, les responsables locaux, élus et agents, ont intérêt à exploiter les données financières et comptables. Leur exhaustivité et leur fiabilité sont donc primordiales

Fiscalité propre

Conclusion

La Commune le 1er maillon de la chaîne des institutions publiques et sa proximité fait qu'elle au cœur des problématiques qui préoccupent la population. Compte tenu de ses compétences, la commune pilote et coordonne les politiques ce qui nécessite l'aquisition de compétences qui passe généralement par le recrutement via le concours. Mais la performance locale n'est pas seulement limitée à cela comme l'a démontré l'exposé ci-dessus.