

# Au cœur des collectivités tchèques

-

## Séminaire de promotion Retour d'expérience

Promotion Václav Havel - 25 au 29 Mars 2015



*Je suis ici depuis presque sept mois et je constate que je n'ai rien inventé même si j'ai un temps illimité pour penser. C'est bizarre mais apparemment la création spirituelle n'existe pas sans interaction avec des impulsions de l'extérieur ; quand on est isolé de tout, l'âme ne se développe pas mais stagne plutôt. Bref, l'âme humaine a besoin du MONDE - sans lui elle "tourne à vide".*

**Václav Havel, Lettres à Olga, 1979-1983**

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des intervenants tchèques et français qui se sont rendus disponibles et nous ont accompagnés dans l'organisation de ce voyage.

Nos remerciements vont notamment à **son Excellence M. Jean-Pierre Asvazadourian**, Ambassadeur de France en République Tchèque, **M. Laurent Toulouse**, Premier Secrétaire de l'Ambassade, et l'ensemble de leurs équipes qui nous ont accueillis et soutenus dans l'ensemble de nos démarches.

Merci à **Jan Cizinsky**, Maire du 7<sup>e</sup> arrondissement de Prague pour son accueil et son enthousiasme communicatif face aux défis auxquels fait face son équipe nouvellement élue ; à **Dan Jiranek**, Président de l'association des villes tchèques, qui a su nous faire toucher du doigt les grands enjeux auxquels font actuellement face les collectivités tchèques ; à **Tomas Kostelecky, Daniel Cermak, Michal Illner**, de l'Institut de recherche – Sociologicky Ustav de l'académie des sciences qui nous ont permis de remettre en perspective les politiques publiques face aux évolutions de la société tchèque ; à **Frantisek Kubes**, chef d'unité au Ministère du développement local, qui a su clarifier pour nous le fonctionnement intriqué des collectivités tchèques ; et à **Pavel Fischer**, ancien responsable des relations presse du Président Havel et ancien Ambassadeur de la République Tchèque à Paris, à **Véronika Brazdilova**, coordinatrice de programme à la Bibliothèque Vaclav Havel, et à leurs équipes.

Nous sommes également particulièrement reconnaissants à la Région et la Ville de Pilsen de leur accueil et des visites qu'ils nous ont permis de réaliser, et notamment : à M. **Ivo Grüner**, Gouverneur-adjoint de la Région de Pilsen pour le développement régional, les fonds de l'UE et l'informatique, **Jiří Leščinský**, Directeur général des services de la Région et à leurs équipes ; à **Petr Nahlik**, Maire adjoint aux transports de la Ville de Pilsen, et à l'ensemble de l'équipe de direction de la Ville pour la qualité de son accueil et des informations qu'elle nous a apporté ; à **Jiri Suchanek** et l'équipe de *Pilsen 2015* Capitale Européenne de la Culture pour nous avoir permis d'accéder à leurs différents sites, et nous avoir fait percevoir comment un projet comme celui-ci peut transformer les politiques publiques d'une ville

Merci également à l'équipe pédagogique de l'INET, au CNFPT, et en particulier à **Anne Morrisseau** pour son aide à l'organisation des rencontres pragoises et à tous ceux qui nous ont permis d'établir des contacts en République Tchèque : **Gwenaël Leblong-Masclet**, Secrétaire Général de Sciences Po Rennes, **Axel Limacher** de la Région Franche-Comté et **la direction Tourisme et International de la Ville de Limoges**.

Des remerciements tout particuliers enfin à **Denisa Pánková Schránilová**, attachée de coopération décentralisée à l'Ambassade, **Philippe Roussignol**, élève de l'ENA, **Lukas Jirsa** de l'Institut d'Administration de Prague, **Milan Kozel**, responsable des relations presses de la Région de Pilsen, et **Christian Potiron**, directeur adjoint de Pilsen 2015, qui nous ont plus particulièrement accompagné dans l'organisation des différentes rencontres.

## INTRODUCTION

Chaque année, les élèves administrateurs territoriaux réalisent un séminaire d'étude qu'ils co-organisent avec l'équipe pédagogique de l'INET. Tout comme durant nos stages ou diverses sessions de formation, ce format vise à nous faire découvrir un territoire, ses enjeux, ses politiques publiques. Mais la découverte se fait ici collectivement sur quelques jours, ce qui en contraint bien sûr l'étendue. Pourquoi choisir ce type de format ? Quels apports effectifs offre-t-il ? Quelle plus-value ? Ce sont bien sûr les questions que nous nous sommes posées lorsque notre promotion a proposé d'organiser ce séminaire à Prague. Certes, il s'agissait d'un clin d'œil à Václav Havel, dont nous avons adopté le nom. Mais au-delà de cela : Pourquoi un séminaire ? Pourquoi en République Tchèque ?

En choisissant le nom de Václav Havel, notre promotion a souhaité afficher son attachement à des valeurs (liberté d'expression, droits de l'homme), mais aussi sa conviction que nos missions ne peuvent désormais se concevoir que dans un environnement européen. Pour les remplir correctement, il est indispensable de regarder hors de nos frontières, de comprendre les institutions européennes, mais aussi nos voisins européens, de nous inspirer d'eux parfois. Aussi court soit-il, ce séminaire à Prague devait donc nous permettre de découvrir le travail de nos voisins tchèques, de cultiver cette curiosité de l'Autre et des solutions qu'il apporte à des problèmes qui nous sont souvent communs. Entre Prague et Pilsen, le programme de ce séminaire a été construit pour remplir cet objectif (*le détail des rencontres proposées apparaît en annexe de ce retour d'expérience*).

Quelques jours après notre retour de Prague, nous nous sommes réunis pour nous demander à nouveau : Que m'a apporté ce séminaire ? Pourquoi l'avoir fait ? Qu'ai-je appris ? En quoi cela me sert-il en tant que futur administrateur ? Etait-ce juste un beau voyage ? Pour les élèves administrateurs présents, l'expérience s'est avérée marquante à deux niveaux. Professionnellement, d'une part, elle a fait naître des questionnements et apporté des éclairages parfois inattendus. Collectivement, elle a renforcé une dynamique de groupe, un esprit de collaboration qui faisait déjà la force de notre promotion. Ce sont ces questionnements, éclairages et facteurs de cohésion que nous avons collectés et que nous vous proposons de découvrir ici en distinguant les apports :

### En tant qu'administrateur territorial



### En tant que promotion Václav Havel



*Si vous disposez d'une version numérique du présent document, vous pouvez faire le choix de le consulter linéairement ou en navigant par thème, en cliquant sur les « bulles » ( 🟡 🔵 ) dont les sujets vous intéressent ou sur les symboles « première page » ( 🏠 ), « tête de chapitre » ( 📖 ), « page précédente » ou « page suivante » ( ⏪ ⏩ ) en haut à droite de chaque page. Bonne lecture !*



**L'exemple tchèque  
Adapter les politiques  
publiques à des  
transitions toujours plus  
rapides**

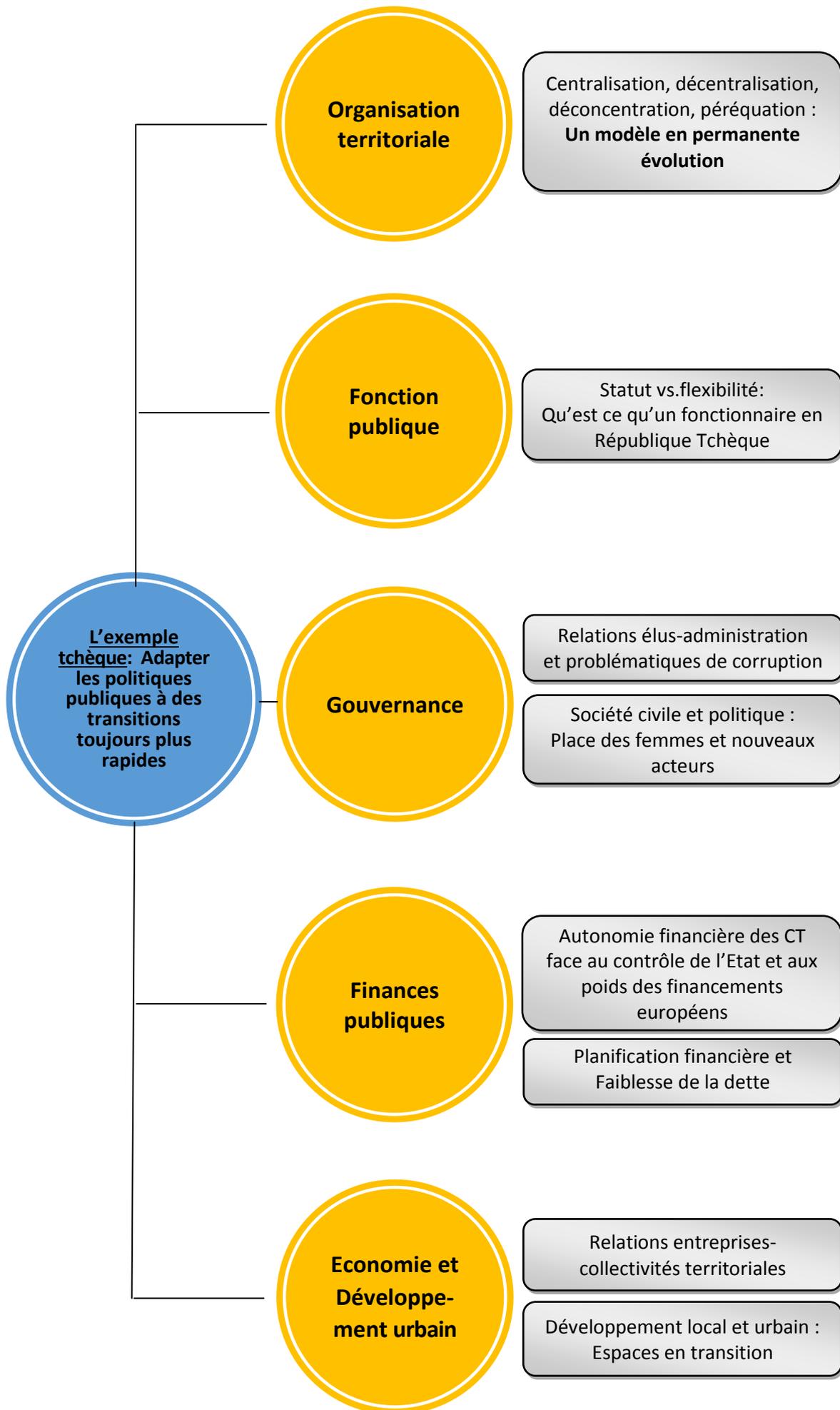
La République Tchèque a subi au cours du siècle passé une succession de transitions beaucoup plus fréquentes et radicales que la France.

- Passage de l'Empire austro-hongrois à une république après la Première Guerre mondiale
- Occupation allemande de 1938 à 1945
- A nouveau république de la fin de la guerre au coup de Prague en 1948
- Régime communiste pendant 40 ans
- En transition démocratique et vers une économie de marché après 1989
- Subissant une réorganisation complète de ses institutions après la séparation de la République Tchèque et de la Slovaquie en 1993
- Adhésion à l'UE seulement 15 ans après la Chute du Mur de Berlin

Cette succession d'évolutions tant politiques qu'économiques a à chaque fois fortement impacté l'action publique du pays, forçant ses institutions à adapter rapidement leurs modes d'organisation. La France du XXe siècle n'a pas connu une histoire politique aussi mouvementée et a pu faire évoluer l'organisation de son action publique plus progressivement, par des transitions par ailleurs plus rarement imposées de l'extérieur comme ce fut le cas pour la République Tchèque.

Aujourd'hui pourtant, le périmètre français de l'action publique est soumis à des facteurs externes (poids de l'UE et des acteurs économiques et financiers internationaux – multinationales, Banques centrales..., évolution des attentes des populations au vu de ce qui se fait ailleurs...), se transformant à un rythme toujours plus soutenu. L'administration française, qu'elle soit d'Etat ou territoriale semble faire face à des difficultés pour gérer ces transitions de plus en plus rapides.

La République Tchèque présente un modèle intéressant pour la France, car malgré des histoires et des géographies bien différentes les deux pays ont de nombreuses similarités (deux des pays les plus laïques du monde, organisations administratives fondées sur des principes proches, liens culturels forts dès le XIXe siècle...). Pour faire face à l'accélération des transitions en cours et qui s'annoncent, il semblait donc intéressant d'analyser comment la République Tchèque a adapté l'organisation de son administration, et plus particulièrement de son administration territoriale, en réponse aux défis qui ont marqué son histoire récente, et comment elle s'adapte aujourd'hui aux nouvelles évolutions qui nous concernent également.



# PARTIE I

## Organisation territoriale



### Centralisation, décentralisation, déconcentration, péréquation ... : Un modèle en évolution permanente

Une organisation administrative souvent proche de la France

Une centralisation maintenue par l'absence d'autonomie financière

D'importantes inégalités territoriales et une faible péréquation

Un principe d'autonomie des collectivités territoriales

Une déconcentration sans préfet, autour de relations directes CT-Ministères

Une demande croissante d'autonomisation des CT pour rééquilibrer les pouvoirs

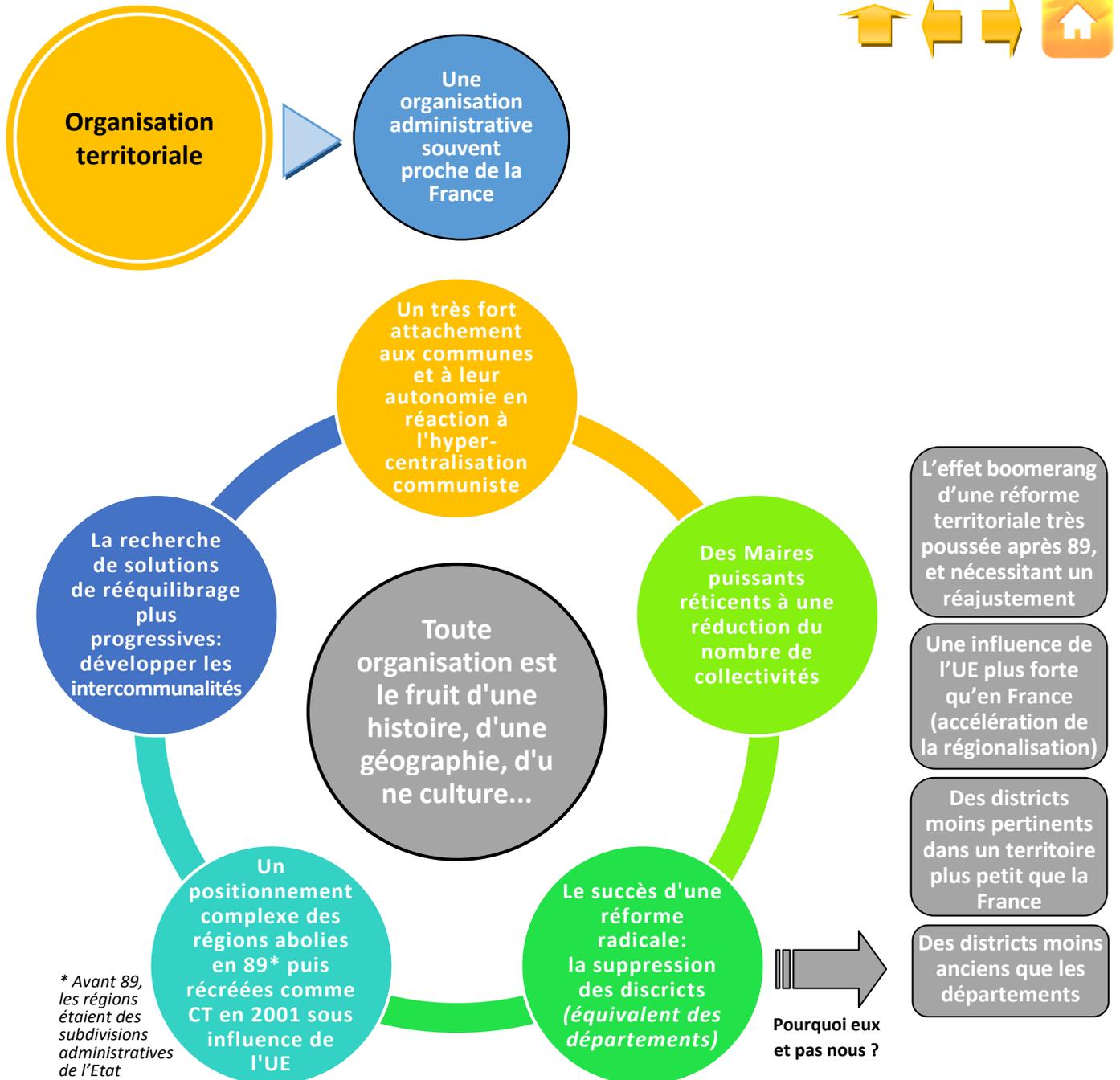
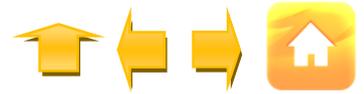
> 6000 communes et 14 régions sur un territoire grand comme 1/4 de France

Des municipalités organisées en 3 niveaux de déconcentration des services

Une relation Etat-CT rééquilibrée par une logique de projet plus que d'organisation administrative

#### Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

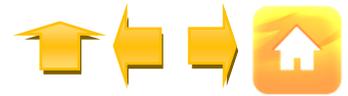
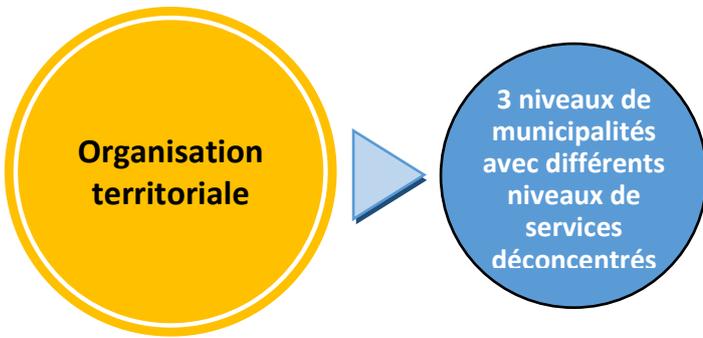
Si l'organisation des collectivités en République Tchèque est comparable à la France dans ses problématiques (grand nombre de très petites communes, régions récentes...), la capacité d'adaptation de l'administration y semble beaucoup plus rapide (suppression des districts, création des régions, etc.) : quels outils ont été mis en place pour gérer ces transitions, comment ont-ils été rendus acceptables pour la population, l'administration, les élus.... ?



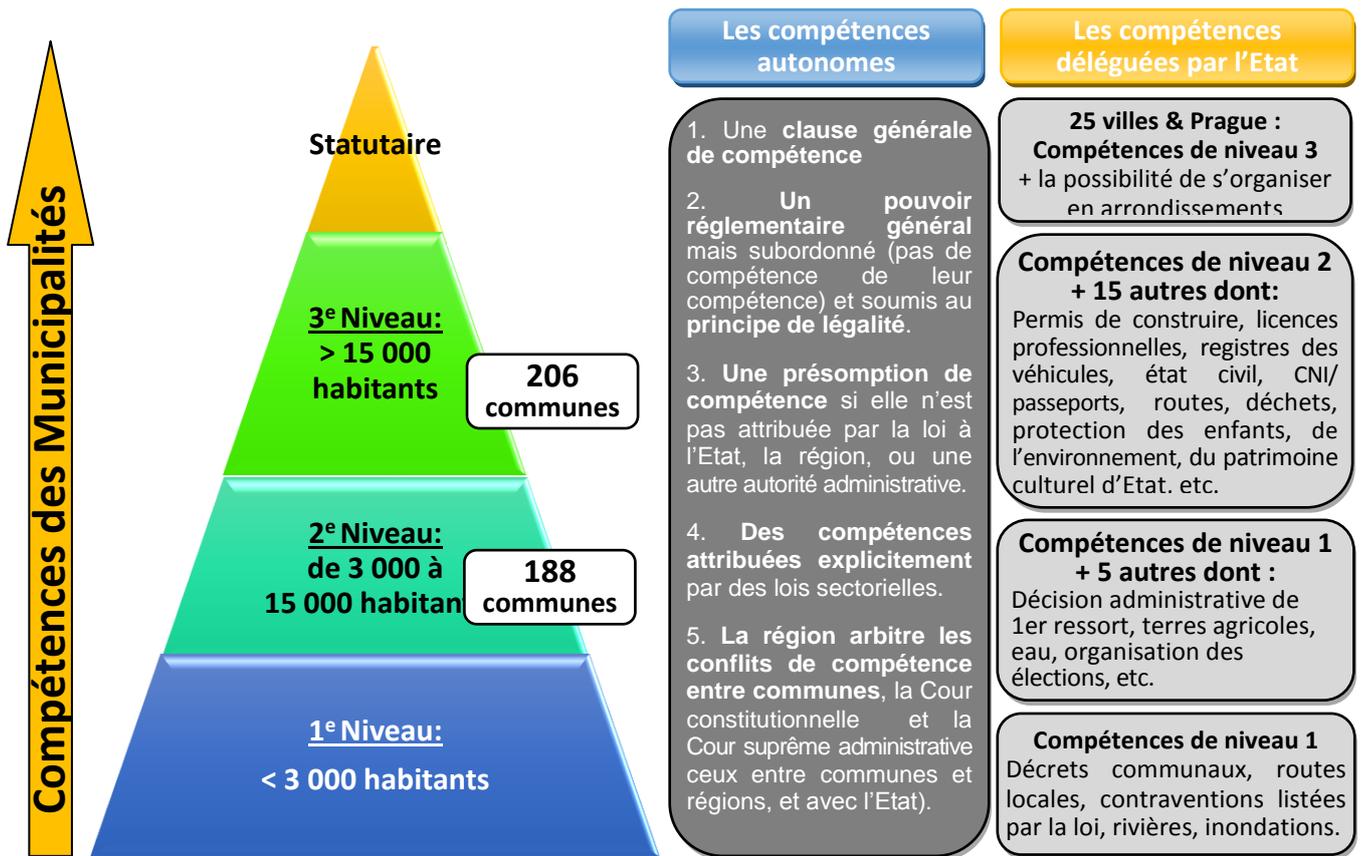
### Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

#### ***S'interroger sur les racines et origines de l'organisation concernée pour penser son évolution***

Aucune organisation administrative, géographique, sociale, n'est hors sol. Elle est le fruit d'une histoire. La République Tchèque fait face à des problématiques organisationnelles proches des nôtres (grand nombre de communes, régions récentes sans identité historique, mouvements de décentralisation/recentralisation..). Mais elle a aussi une histoire qui lui est propre (rejet de l'hyper-centralisme soviétique, individualisme fort de la population, impact accru de l'UE). Elle a donc développé des solutions parfois proches des nôtres (ébauches d'intercommunalité de projet) et parfois distinctes (suppression des districts). **La capacité des acteurs tchèques à mettre en œuvre rapidement ces solutions, dans une logique de dialogue au niveau des représentations nationales est notamment intéressante pour nous.** Le rôle de représentation, contractualisé avec l'Etat (statut équivalent à celui d'un ministère dans la préparation des lois), des deux associations représentatives des CT (AKČR – régions, et SMOCR - communes) constitue ainsi une différence notable dans la gestion des transitions pouvant inspirer les acteurs français.



Un modèle d'administration intégrée, où les collectivités territoriales exercent à la fois des compétences « autonomes » (décentralisation) et des compétences « déléguées » (déconcentration)



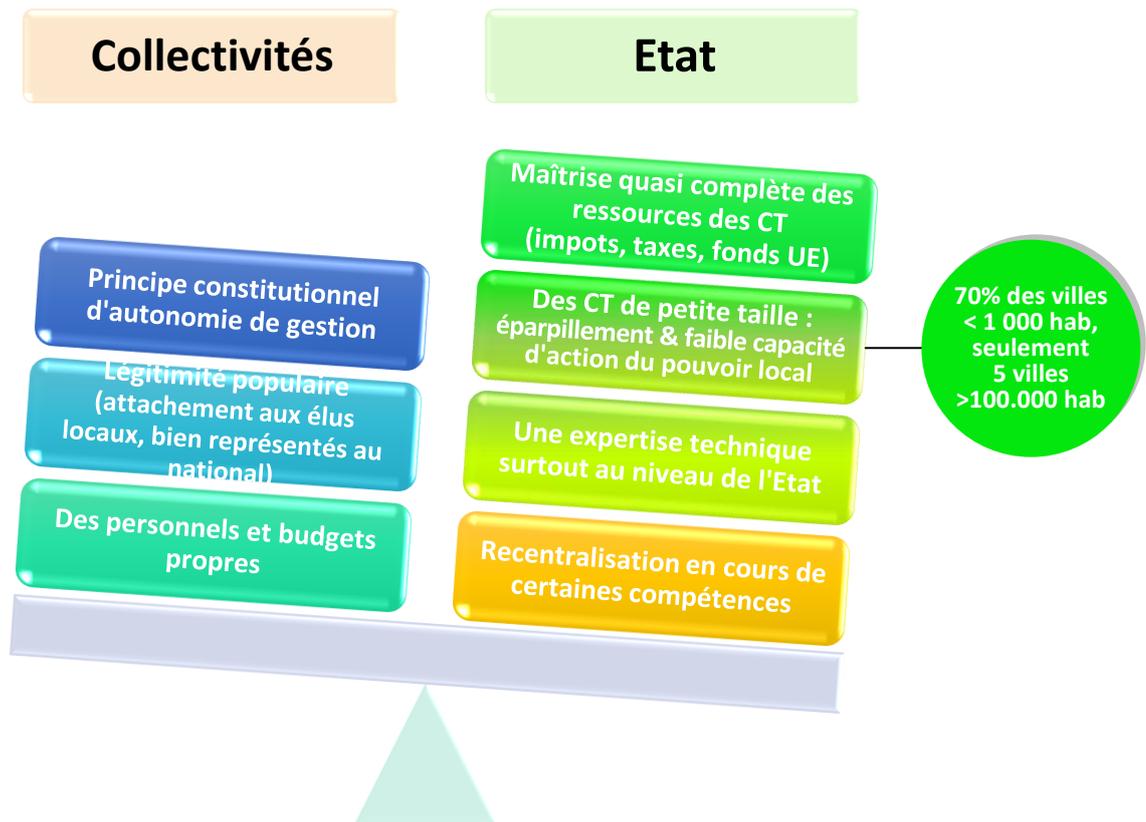
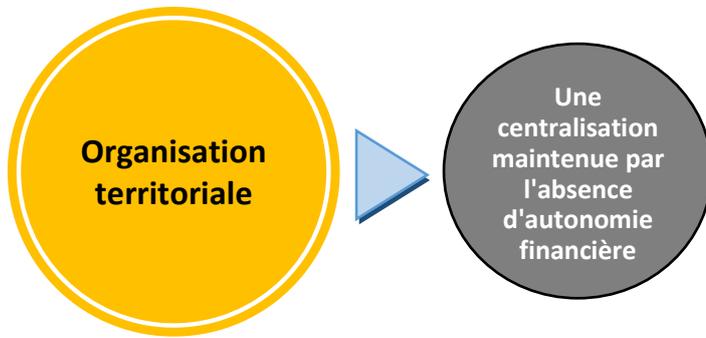
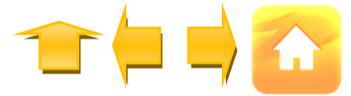
**Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?**

***S'interroger sur les bonnes échelles de décision puis de mise en œuvre de l'action publique***

L'exemple tchèque nous amène ainsi à nous poser deux questions :

- **Faut-il que toutes les communes aient les mêmes compétences quelle que soit leur taille ?** (certaines villes tchèques ne gèrent même plus d'administration. Elles n'ont que des élus, l'exécution des leurs missions étant assurée par la ville de niveau supérieur...)
- **Quel intérêt peut-il y avoir à déconcentrer des missions de l'Etat au sein des collectivités plutôt que dans des administrations déconcentrées distinctes de ces dernières ?**

Le modèle français intègre déjà des exemples de compétences « déléguées » aux CT (maires agents de l'Etat, gestion des prestations sociales par les départements, délégations de compétences sociales entre départements et communes...). Ce système peut être vu comme source d'efficacité des services publics en évitant de multiplier les acteurs publics sur un territoire. Mais il réduit aussi la lisibilité de l'action publique (confusion des activités de l'Etat et des CT pour les citoyens), et interroge sur les questions de contrôle et couverture du territoire (la délégation de compétences des petites communes vers les plus grandes tend à les concentrer sur certains territoires).



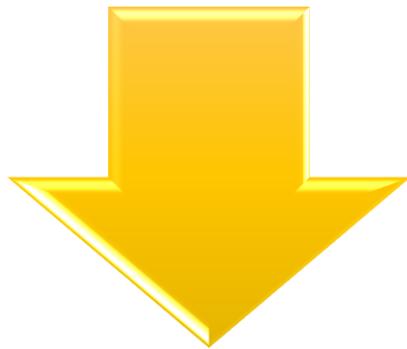
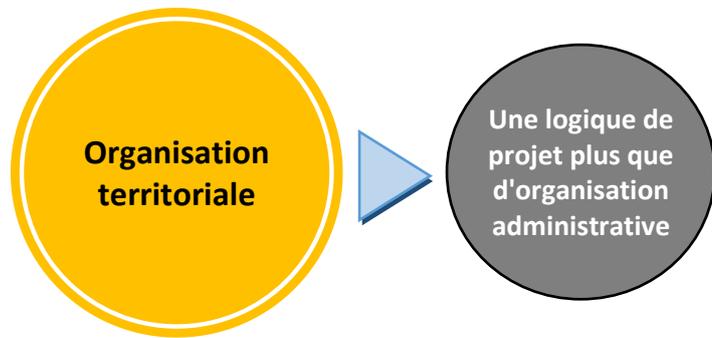
### Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

***Réinterroger constamment le mode d'organisation, expérimenter mais savoir aussi accepter de revenir en arrière si nécessaire***

La décentralisation est un phénomène encore plus récent en République Tchèque qu'en France. Les acteurs publics semblent pourtant s'y ajuster plus rapidement. Cette flexibilité apparaît liée à **leur capacité à tester des organisations et à remettre en question ces expériences si nécessaire**. Plusieurs exemples tchèques nous poussent ainsi à nous interroger sur nos propres capacités d'expérimentation :

- Le choix de l'Etat de re-centraliser en 2012 la gestion des allocations sociales, l'expérience de décentralisation ayant entraîné une augmentation des coûts de gestion...
- La décision de supprimer les districts et recréer les régions en 2001, pour répondre à niveau géographique de gestion demandé par l'UE
- Le fait que l'Etat refuse d'accorder plus d'autonomie financière aux CT tant qu'elles n'auront pas réduit leur émiettement, considéré comme nuisible à l'efficacité de l'action publique

La capacité d'adaptation de l'administration tchèque n'est pas parfaite (la phase 3 de la décentralisation visant la réduction des personnels des ministères après transferts de compétences peine ainsi à se mettre en place), mais **sa philosophie itérative et sa capacité à tester sans cesse de nouvelles organisations, nous rappelle que les CT françaises doivent être sources d'expérimentation d'organisations de l'action publique.**



**Le projet de territoire détermine l'organisation et non l'inverse.**

*Malgré leur dépendance (notamment financière) vis-à-vis de l'Etat, les CT tchèques sont le lieu des **prises d'initiative pour adapter les politiques publiques aux territoires.***

**Les collectivités tchèques sont très inégales et n'ont pas toutes les mêmes capacités à développer des projets de territoire.**

*La question de la **péréquation** est posée. Le rôle des régions dans ce cadre est notamment mis en avant par les acteurs (via la gestion des fonds régionaux et européens).*



**Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?**

***Partir du projet sur la base d'une approche pragmatique (qui, quoi, pourquoi), avant de questionner ensuite la contrainte organisationnelle (comment)***

Pour être réactif et adaptable en contexte de transition, l'exemple tchèque montre l'importance de **ne pas démarrer par les contraintes** (organisationnelles, financières, réglementaires), mais par **la construction pragmatique de projets spécifiques à chaque territoire** (programmes différenciés par types de territoires, échelles et partenariats pertinents, logiques d'appels à projets dans les relations entre acteurs, usage des PPP, intercommunalités de projet...). Les représentants des collectivités rencontrées présentent **le projet comme résultant d'une ambition politique des élus et des habitants** (le projet de Capitale Européenne 2015 de la Culture à Pilsen a par exemple permis d'associer les habitants à la conception des politiques publiques locales et de l'aménagement du territoire)

Malgré les contraintes financières, **les CT tchèques se veulent créatrices d'action publique au service d'un projet de territoire, car c'est au niveau local que se situe la capacité d'initiative.** Mais toutes les collectivités n'ont pas la même capacité d'initiative. La question de la **péréquation** au cœur de la réforme actuelle en France (relations départements-métropoles, question des départements ruraux, territorialisation des régions...) apparaît aussi en République Tchèque.

## Fonction publique



Entre naissance d'un statut et recherche de flexibilité :  
qu'est-ce qu'un fonctionnaire en République Tchèque ?

Rejet de l'image du fonctionnaire communiste et recherche de flexibilité ont réduit le champ de la fonction publique tchèque

► *ex: peu de fonctionnaires dans le social, mais l'Etat et les CT contrôlent les formations et habilitations des acteurs privés*

Une définition rendue floue par les personnels privés qui offrent des services publics (cf. associations d'action sociale) et les secteurs qui combinent agents d'Etat et des CT (cf. éducation)

→ *une difficulté à estimer le nombre exact de fonctionnaires tchèques.*

La définition d'un premier statut sous pression de l'UE, et dans un contexte de corruption et de besoin de professionnalisation des agents (2002 : FPT, 2015 : FPE)

*NB. L'Institut d'administration de Prague encadre ainsi un concours d'accès et propose des formations*

### Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

#### ***Accroître la capacité d'adaptation des CT, sans fragiliser la situation des agents***

A taille équivalente, les CT tchèques ont moins d'agents que les CT françaises (cf. 550 pour la ville de Pilsen qui compte 170 000 habitants). Les services ont en effet surtout des missions de cadrage, formation et contrôle, mais plus rarement d'exploitation. Celles-ci sont externalisées vers des acteurs privés. Leur champ de compétences semble malgré tout proche de celui des collectivités françaises. **Leurs capacités d'adaptation face aux réductions budgétaires de ces dernières années ont par ce biais été plus importantes que celles des CT françaises, leur masse salariale étant moindre.** De nombreuses CT françaises externalisent aujourd'hui certaines activités vers des satellites employant des salariés de droit privé. Dans ce contexte, l'exemple tchèque propose des pistes de réflexion sur l'**équilibre entre flexibilité de l'emploi privé, et indépendance et égalité de traitement offertes par le statut.**

## Gouvernance



### Relations élus-administration et problématiques de corruption

#### Une forte corruption

La République Tchèque est 53<sup>e</sup>/175 au classement mondial "perception de la corruption" de *Transparency International* (La France est 26<sup>e</sup>). *NB. Des agences de voyage offrent d'ailleurs des "corruption tours" à Prague.*

Cette situation est notamment un héritage de l'époque de la dictature communiste

Elle interroge la relation élu-administration, les personnels des services publics ne bénéficiant pas toujours d'un statut sécurisé (ou pour certains depuis peu)

#### Des élus peu formés

Alors que les fonctionnaires ont une obligation légale de formation, celle-ci n'existe pas pour les élus qui ont par ailleurs peu d'opportunités de se former.

Une nouvelle génération d'élus peu au fait de l'organisation de l'administration est arrivée au pouvoir depuis quelques années (*en réaction notamment à la corruption existante*)

Un travail de fond est en cours autour de la notion d'éthique à l'incitation de l'UE

#### Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

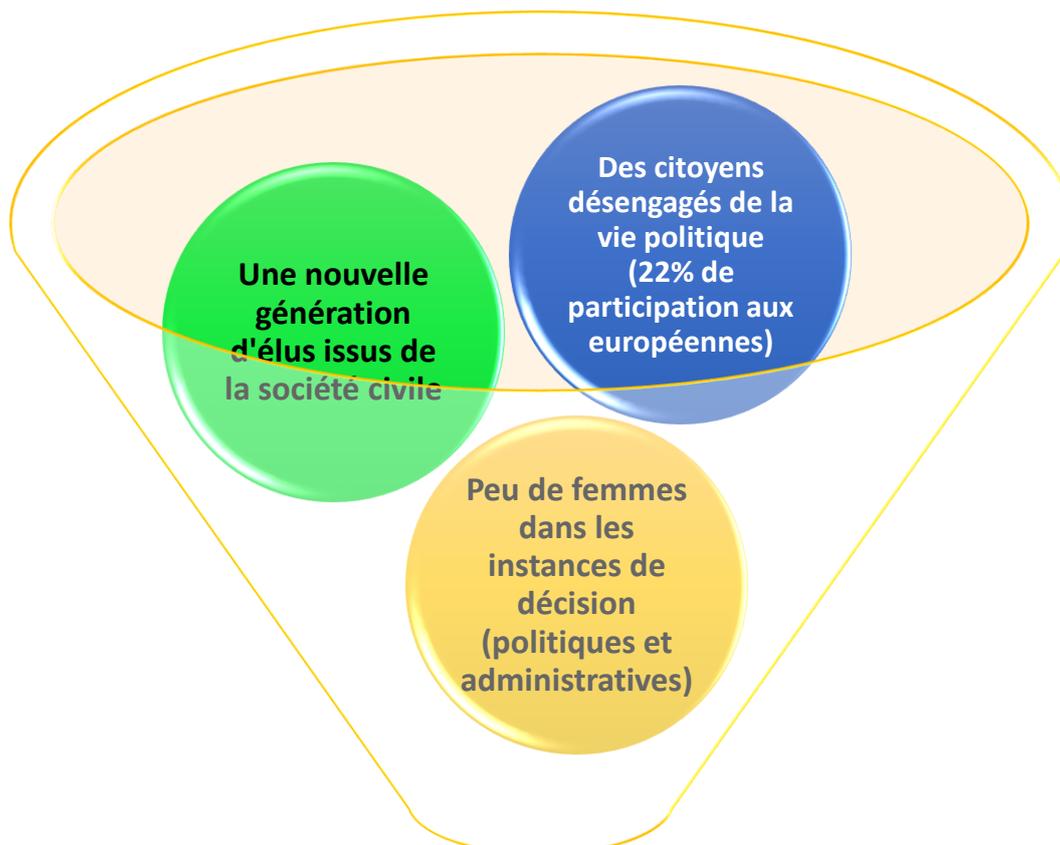
##### ***Pas de politiques publiques de qualité sans élus formés et investis***

La rencontre avec le nouveau maire de l'arrondissement de Prague 7, issu de la société civile et particulièrement engagé contre les questions de corruption, n'a pu que renfoncer notre conviction de **l'importance d'avoir une relation équilibrée entre une administration performante et des élus investis et en connaissant le fonctionnement**. L'existence en France d'opportunités de formation constitue un atout certain pour nos administrations, comparé à la situation tchèque. Il sera par ailleurs intéressant d'observer si la mise en place d'un statut plus structuré des fonctionnaires permettra à la République Tchèque de dépasser ses difficultés actuelles dans ce domaine ou si cette évolution sera finalement plus le fait du renouvellement des élites politiques.

Gouvernance



Société civile et politique :  
Place des femmes et nouveaux acteurs



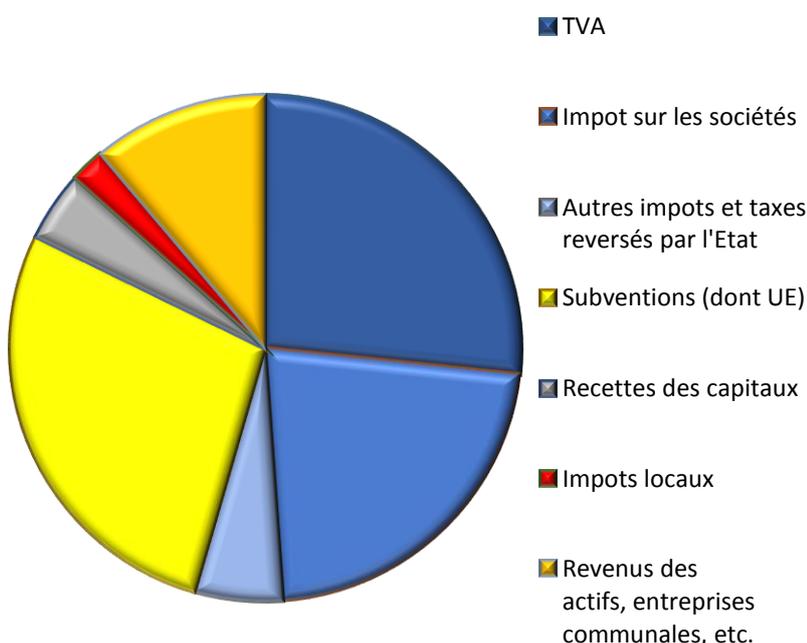
**Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?**

A la suite de la Révolution de Velours en 1989, Václav Havel - devenu président - choisit de ne pas porter l'opprobre sur les dirigeants du régime précédent afin d'assurer la réconciliation nationale. **Les élites politiques des années 90 et 2000 sont donc constituées des anciens dissidents et anciens apparatchiks** qui ont fait perdurer de nombreux traits du régime communiste: **absence de transparence, prohibition des syndicats, corruption...** Par ailleurs, en termes d'égalité femme-homme seuls 20% des députés sont des femmes, **et 2 ministres sur 16.**

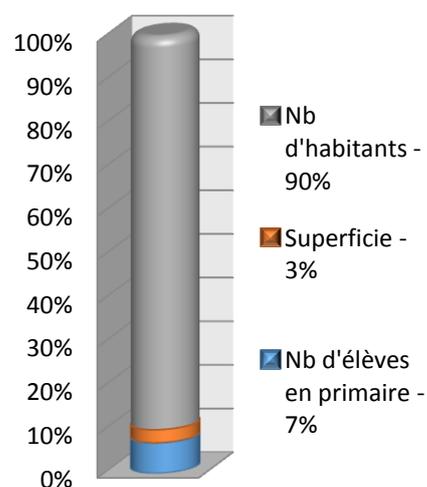
Cette situation a contribué à faire du pays l'un des plus abstentionnistes d'Europe. Mais l'arrivée sur le terrain politique d'une nouvelle génération issue du baby-boom post 1989 fait évoluer les pratiques, hors des partis traditionnels. L'exemple tchèque peut sembler éloigné du nôtre, pourtant **nous voyons aussi arriver de nouveaux élus issus de la société civile dans certaines collectivités (cf. Grenoble). Il sera donc intéressant de comparer si dans chaque pays ceux-ci font ou non évoluer le fonctionnement de nos administrations** (développement de la démocratie participative, transparence et dialogue social accrus, nouveaux domaines d'intervention, etc.)

L'autonomie financière des collectivités  
face au contrôle de l'Etat et au poids de l'UE

Recettes des collectivités  
territoriales Tchèques



Critères de répartition des  
impôts et taxes entre  
collectivités



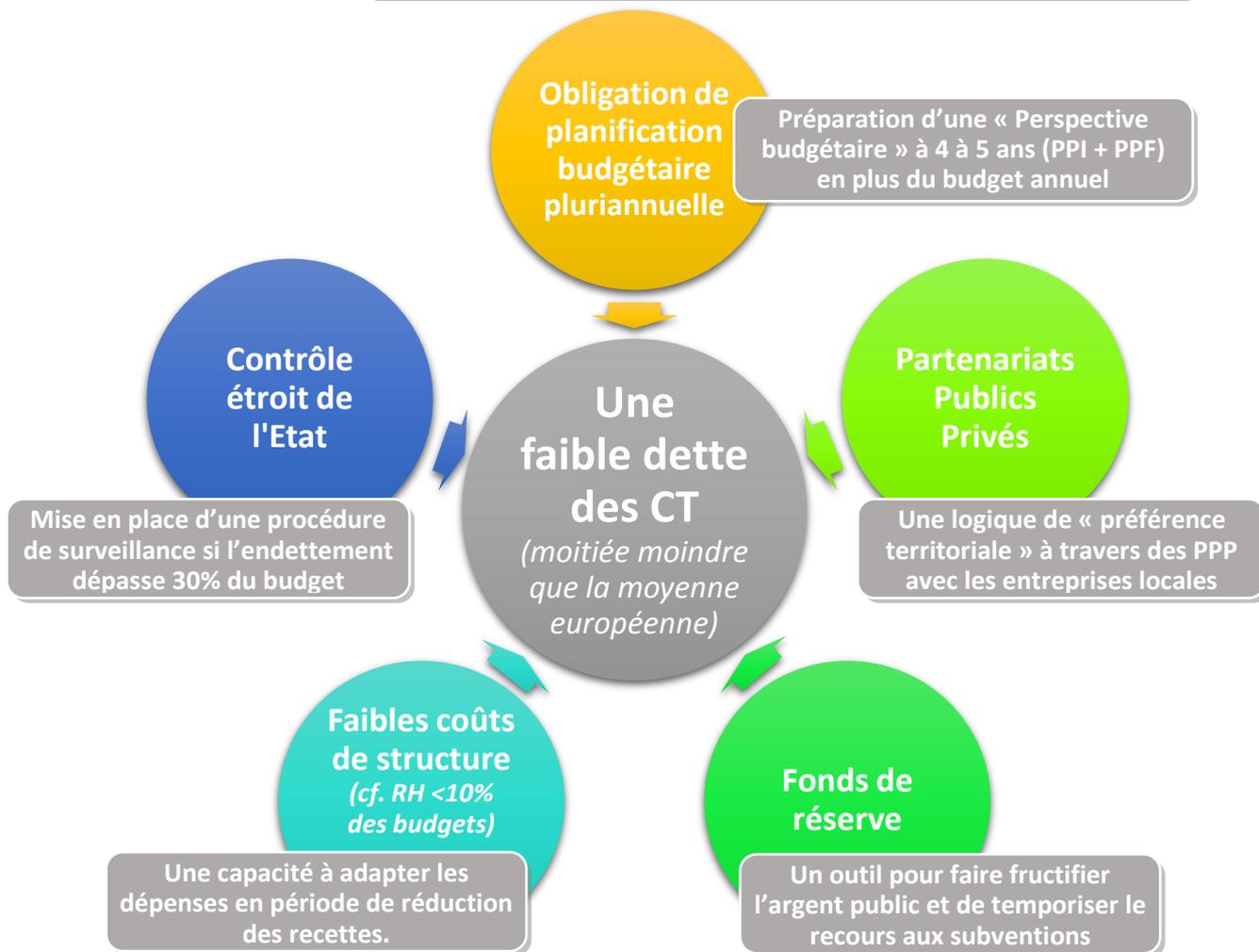
Les CT tchèques ne contrôlent directement que 16% de leurs ressources.  
59% viennent de versements de l'Etat et environ 25% de l'Union Européenne.

Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

***Comment préserver la capacité d'initiative des CT sans contrôle des ressources ?***

Bien que l'autonomie financière soit un principe constitutionnel depuis 2003 en France, le contrôle des CT françaises sur leurs ressources s'est réduit au fil du temps. Les CT tchèques vivent une situation plus contrainte. **Les impôts locaux, seul levier fiscal qu'elles contrôlent, sont extrêmement faibles (<2% de leurs ressources).** Comme en France, **certaines dépenses sont par ailleurs directement liées aux décisions de l'Etat**, comme l'augmentation en 2014 des salaires des fonctionnaires sans consultation ni compensation. **Les financements européens sont également gérés au niveau national.** Cette centralisation des ressources pourrait favoriser la péréquation. Mais **la répartition des ressources entre CT ne prend pas en compte les revenus des habitants** et contribue surtout à favoriser les territoires les plus peuplés (souvent les plus riches). **Elle n'incite par ailleurs pas les CT à développer la productivité de leurs territoires**, ce facteur n'étant pas non plus pris en compte. **Comment dans ce contexte les CT tchèques peuvent-elles encore être à l'initiative du développement territorial ?**

Planification budgétaire pluriannuelle des CT  
& faiblesse de l'endettement



Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

**De nouvelles opportunités de ressources et économies à la croisée du public et du privé**

En plus de leur lobbying pour plus d'autonomie financière, les CT tchèques développent **des solutions de gestion pour maintenir leur capacité d'initiative sans accroître leur dette** (qui reste de fait faible et fortement liée aux avances de fonds des projets européens...). Elles s'appuient à la fois sur :

- des **contraintes légales** (planification budgétaire pluriannuelle, surveillance par l'Etat des CT surendettées)
- des **flexibilités structurelles** (faibles coûts de structure incompressibles)
- et des **initiatives au plus proche de leurs territoires** (partenariats avec les entreprises locales, fonds de réserve, meilleure mobilisation des fonds UE)

Pour financer les 95M€ de son dépôt de transports publics, la ville de Pilsen a ainsi signé un PPP de 444M€ sur 29 ans avec l'entreprise Skoda qui outre la construction du dépôt, assure la maintenance du parc en mettant à disposition ses propres usines. Les contraintes légales sont bien sûr différentes en France, mais ces exemples nous incitent à aller explorer **l'opportunité de nouvelles ressources**.



**Développement économique :  
Impulsion des CT et forte coopération avec le privé**



**Répartition des compétences**

- **Régions :** Promotion du territoire (salons, recherche d'investisseurs), R&D et liens avec l'université, développement de ZAC intercommunales, accessibilité (autoroute, ferroviaire), tourisme (hors grandes villes).
- **Communes :** Promotion du territoire et aménagement des ZAC à leur échelle, gestion des activités stratégiques (énergie, eau, réseaux) dans une logique de Stadtwerke (holding publique), cadre de vie.

**Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?**

***Les collectivités sont des acteurs économiques à part entière de l'économie de leur territoire***

Pour continuer à exercer leurs missions fondamentales face au libéralisme économique des années 90, les CT tchèques se sont mobilisées pour garder le contrôle de certaines productions stratégiques (eau, électricité, chauffage...) en **s'inspirant des Stadtwerke, les entreprises publiques locales (EPL) allemandes**. Dans les années 2000, pour faire face à un enjeu d'attractivité territoriale et attirer les entreprises internationales, elles **développent leurs infrastructures grâce notamment aux fonds européens** et lancent des **actions de promotion à l'étranger en partenariat avec les acteurs privés locaux**. Aujourd'hui avec environ 10% de chômage, la priorité est au **développement d'emplois qualifiés par la formation et la R&D**. Dans chaque cas, les CT tchèques ne se positionnent **pas uniquement comme coordinatrices du développement économique local, mais aussi comme actrices de celui-ci, avec une vision très flexible de la frontière entre secteur public et secteur privé**. Un positionnement intéressant à observer au vu des évolutions actuelles des CT françaises.

Développement urbain :  
Des espaces en transition vers de nouvelles dynamiques urbaines

En termes d'aménagement

- Les communes interviennent sur la planification urbaine depuis les années 90 (en 1995 la ville de Pilsen produit son 1<sup>e</sup> Plan de développement de l'espace urbain)
- Jusqu'ici la priorité des CT restait sur le développement économique plus que sur l'aménagement urbain en tant que tel (ZAC, infrastructures...).

Mais désormais

- De nombreuses friches industrielles ou quartiers à revitaliser
- Une demande croissante de qualité du cadre de vie
- L'émergence d'une conscience du patrimoine et de l'environnement

Or

- Des moyens disponibles (fonds UE et bonne gestion des années d'avant crise)
- Des opportunités de collaboration financières avec les universités et entreprises qui disposent d'espaces et cherchent à proposer une bonne qualité de vie pour attirer leurs futurs étudiants/ employés

Cela se traduit par

- La multiplication de projets de rénovation urbaine
- Le choix de mettre l'espace public, unité fondamentale de la ville, au cœur des projets d'aménagement
- Des projets de préservation et de mise en valeur du patrimoine, tout en acceptant la nécessité de densification de la cité

Quels questionnements ou enseignements pour un futur administrateur territorial ?

***Développement économique + développement urbain = attractivité du territoire***

Comme beaucoup de CT tchèques, la ville de Pilsen s'était jusqu'ici concentrée sur le développement de ses entreprises, mais doit désormais **coordonner projet économique et projet urbain pour répondre aux enjeux d'attractivité de son territoire**. L'offre d'emplois reste centrale mais va de pair avec l'offre d'un **cadre de vie de qualité** exigé notamment par les jeunes actifs post 1989. La ville de Pilsen est ici intéressante par sa capacité à **combinaison préservation du patrimoine** (essentiellement industriel : usines Skoda, brasserie, dépôt de tramway) **et densification urbaine** en transformant des bâtiments historiques en lieux publics (culturels, commerciaux...) et en créant autour d'eux habitat moderne et espaces publics. **Plusieurs de ces projets n'ont pu par ailleurs sortir de terre que par la combinaison de fonds publics et privés** (cf. Techmania, brasserie Svetovar).

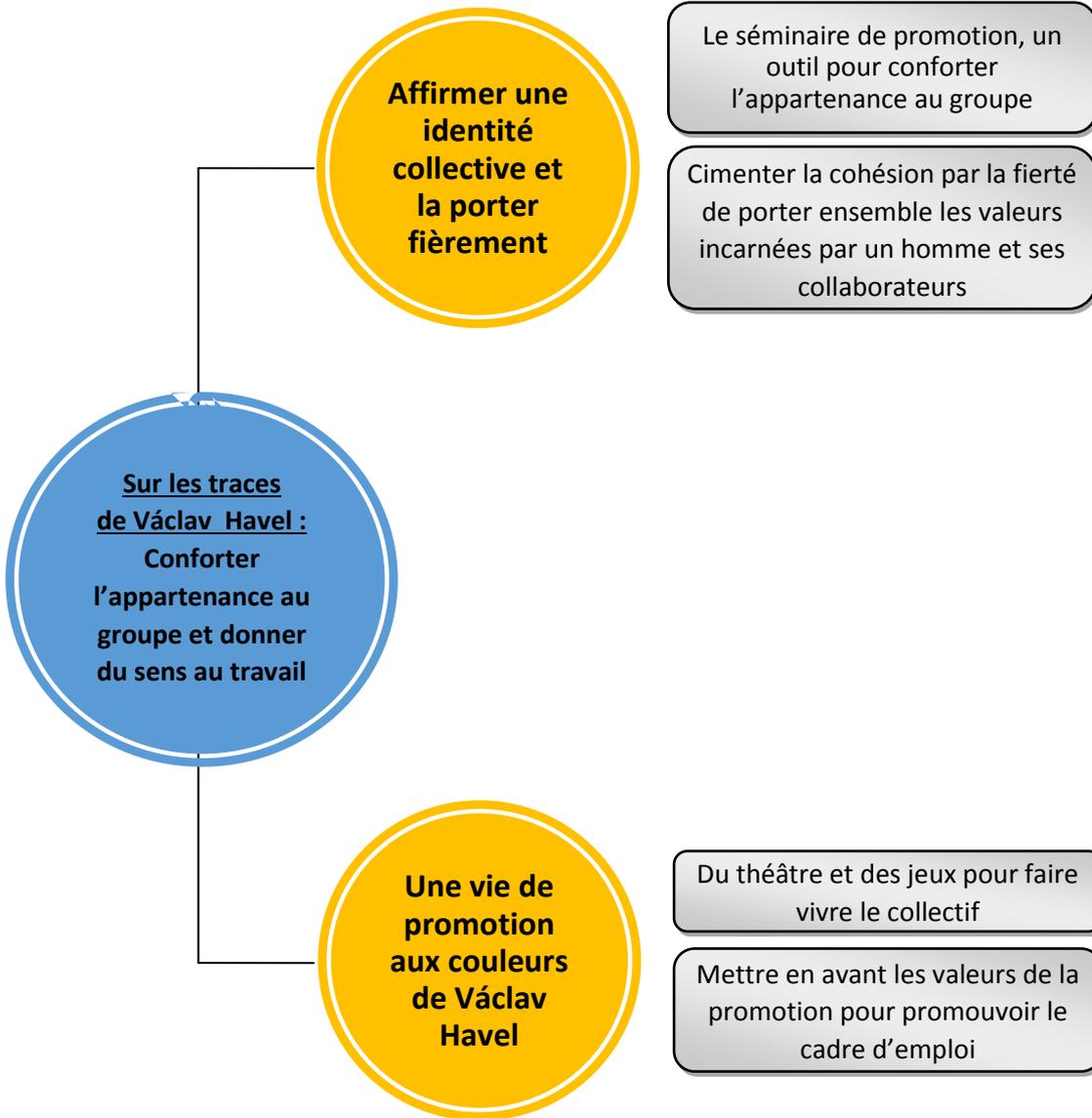


**Sur les traces  
de Václav Havel :  
Conforter l'appartenance au  
groupe et donner du sens au  
travail collectif**

Notre promotion a choisi la figure de Vaclav Havel comme emblème, convaincue par les valeurs qu'il a portées tout au long de sa vie. Le choix d'un nom de promotion n'est pas anodin, preuve en sont les nombreuses heures de discussion qui l'ont émaillé. Chacun d'entre nous souhaitait que le nom choisi incarne au mieux nos personnalités mais également qu'il nous projette dans nos futures fonctions d'administrateur territorial. En choisissant Vaclav Havel, nous souhaitons mettre tout d'abord en avant un message d'ouverture sur le monde et sur l'Europe, 25 ans après la Chute du Mur de Berlin. Le projet européen tient une place importante dans nos convictions, à l'instar de Vaclav Havel qui cherchait à réaliser « l'unité dans la diversité ». D'autres valeurs nous semblaient être incarnées par cette grande figure européenne : indépendance d'esprit, désintéressement et humanisme face à la technocratie.

Ce séminaire de promotion en République Tchèque avait donc pour objectif de mieux comprendre la figure unique de ce président et s'appropriier ses valeurs tout en nous confrontant à d'autres expériences à Prague et à Pilsen.

Il était également l'occasion de créer une véritable cohésion de promotion et un sentiment d'appartenance au groupe, relayés par d'autres activités réalisées pendant le reste de la formation.



# PARTIE II

**Affirmer une  
identité  
collective et  
la porter  
fièrement**



**Le séminaire de promotion,  
un outil pour conforter l'appartenance au groupe**

**Ouverture**

**Echanges**

**Identité  
collective**

La promotion Václav Havel porte une identité collective forte forgée au cours de notre scolarité sur la base notamment de deux grands principes de fonctionnement : l'ouverture et l'échange. Dans le respect de cette identité et pour la conforter encore, le séminaire de promotion a cherché à s'appuyer et à renforcer tout particulièrement ces deux principes.

**Faire vivre la notion d'ouverture  
chère à Václav Havel**

En organisant ce séminaire de promotion en République Tchèque, à Prague et à Pilsen, les élèves administrateurs de la promotion Václav Havel ont cherché à concrétiser le message d'ouverture sur l'Europe et sur le Monde porté par leur nom de promotion. Au-delà de l'ouverture à l'Autre, c'est une curiosité, une ouverture d'esprit indispensables à tout haut fonctionnaire que ce voyage nous a permis de cultiver ensemble, pour notre bénéfice individuel et collectif.

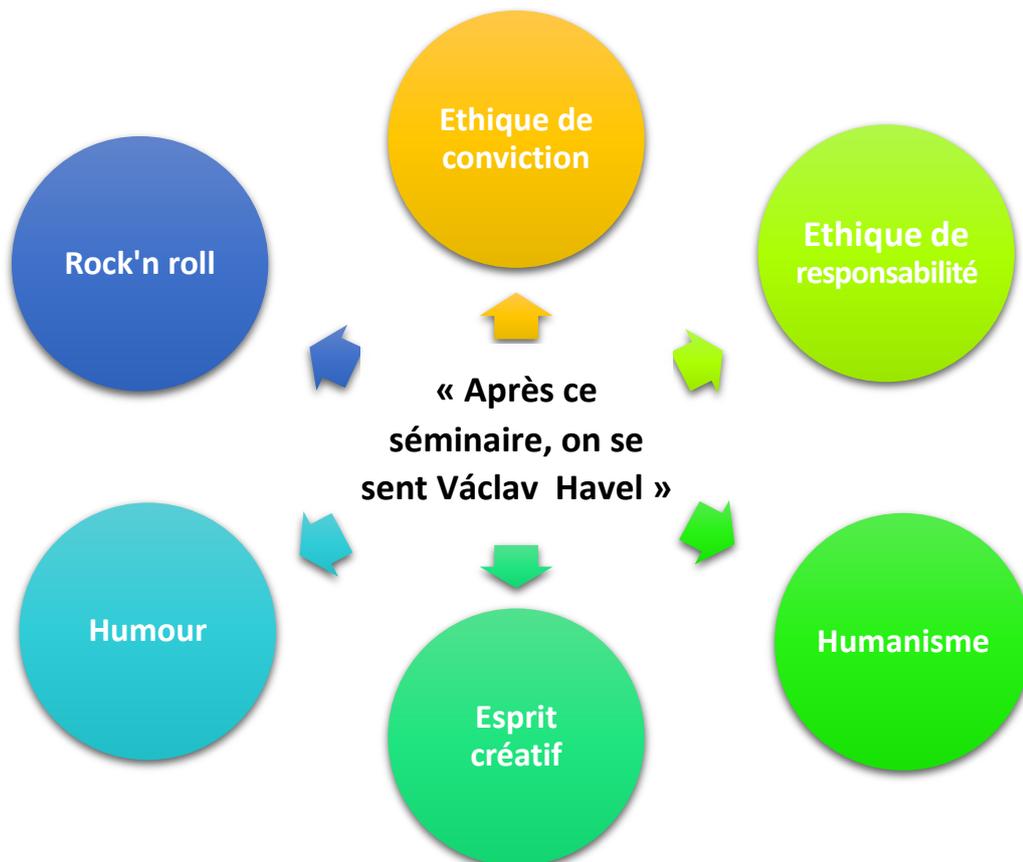
**Des échanges fructueux  
autour de problématiques communes :**

Comme ce document cherche à le mettre en avant, nos échanges avec les acteurs tchèques, nous ont permis de nous confronter à des réalités différentes, à d'autres manières d'être et de faire. La conduite de l'action publique locale est variée et complexe. Les échanges générés par ce séminaire avec nos interlocuteurs tchèques, mais aussi entre nous, nous ont permis de nous interroger et d'envisager des solutions parfois inédites à des problématiques de politique publique. Le projet fédérateur de *Pilsen 2015* a constitué un exemple particulièrement pertinent, permettant d'aborder une diversité d'actions publiques, structurées autour un véritable projet de territoire.

Affirmer une  
identité  
collective et  
la porter  
fièrement



Cimenter la cohésion en portant ensemble et avec fierté  
les valeurs incarnées par un homme et ses collaborateurs



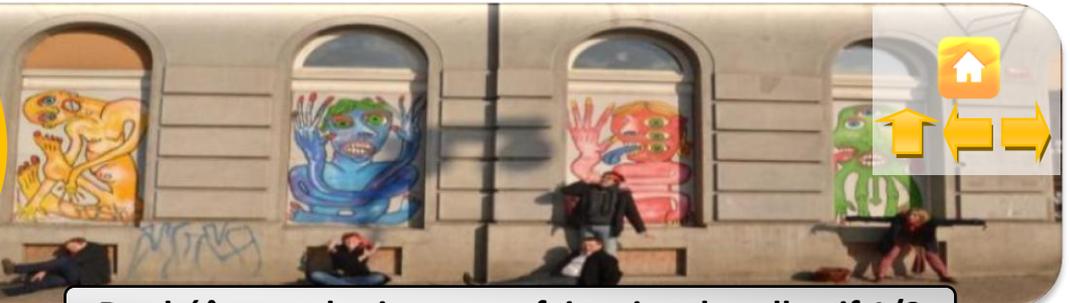
### Deux orientations pour guider notre carrière d'administrateur territorial :

#### Conviction et action

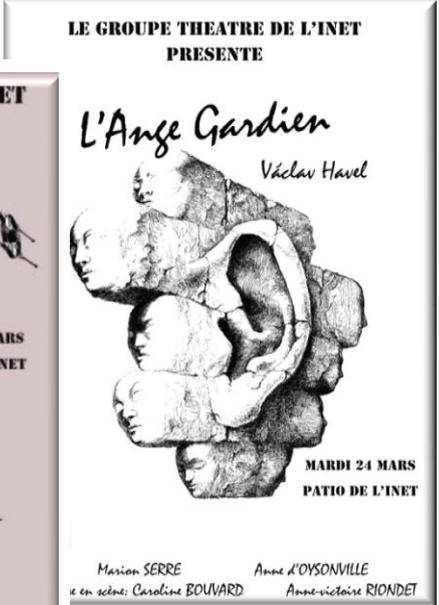
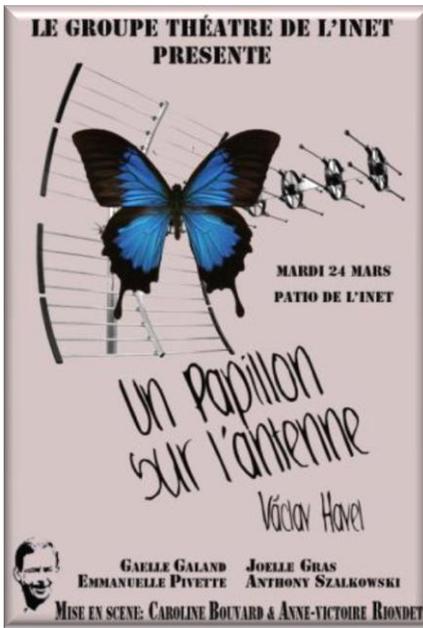
**Václav Havel, un homme de conviction mais aussi d'action :** dramaturge, mais également dissident co-fondateur de la Charte de 77 puis acteur de la révolution de velours en 1989, Václav Havel, le « président-philosophe » est également un homme d'Etat, président de la Tchécoslovaquie puis de la République Tchèque.

**Intégrer pleinement ces valeurs dans notre travail d'administrateur territorial:** Tout au long de ces 18 mois de formation, la promotion Václav Havel a ainsi cherché à mettre en action une éthique humaniste avec engagement, créativité, humilité et indépendance d'esprit. La rencontre organisée lors de ce séminaire avec Pavel Fischer à la Bibliothèque Václav Havel a été pour beaucoup un point d'orgue dans l'affirmation de ces valeurs. **Ancien ambassadeur de République Tchèque à Paris, Pavel Fischer** a d'abord été porte-parole adjoint puis responsable du département politique de l'Office du Président de la République Tchèque, durant les mandats de Václav Havel (1997-2003). Cette rencontre, touchante et pleine d'émotion, a été déterminante pour bon nombre d'entre nous, rendant tangible notre appartenance à ce collectif qu'est la promotion Václav Havel. Elle a pu ainsi favoriser le fait d'assumer et de porter le choix de notre nom de promotion.

Une vie de promotion aux couleurs de Václav Havel



Du théâtre et des jeux pour faire vivre le collectif 1/2



Dramatage de l'absurde, Václav Havel a tenté de contourner la censure de la dictature communiste en Tchécoslovaquie à travers une dizaine de pièces de théâtre mettant souvent en avant l'absurdité du système en place. Ses pièces ont finalement été peu jouées en République Tchèque, mais ont eu un fort retentissement à l'étranger, et ont contribué à soutenir le mouvement de contestation porté notamment par la Charte 77.

Pour mieux connaître l'homme en tant que poète et dramaturge, les élèves de la promotion Václav Havel ont réinvesti ses textes. Deux de ses pièces ont été mises en scène et présentées lors de l'accueil de la nouvelle promotion d'élèves administrateurs territoriaux – la promotion Hannah Arendt.

Outre l'opportunité d'un temps convivial, ces représentations ont permis de véhiculer auprès des nouveaux élèves l'importance de donner du sens à un nom de promotion qui contribue à l'identité de leur groupe.



Représentation de la pièce « Un Papillon sur l'Antenne » devant les promotions Vaclav Havel et Hannah Arendt

«L'idée que l'écrivain est la conscience de la nation est chez nous historiquement justifiée, les écrivains ont joué pendant des années le rôle des hommes politiques. Le renouveau de la communauté dépendait d'eux, ils maintenaient la langue vivante, ils encourageaient une prise de conscience nationale, ils étaient les interprètes de la nation.»

**Václav Havel**

Une vie de promotion aux couleurs de Václav Havel



Du théâtre et des jeux pour faire vivre le collectif 2/2

Quelques unes des énigmes résolues par les équipes d'élèves-administrateurs...



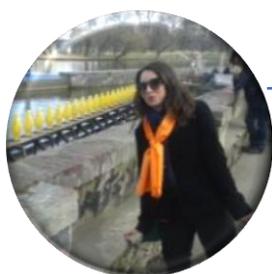
Le café Slavia

*Tout près de Charles, Vaclav a longtemps utilisé ses planches...*

Le Théâtre de la balustrade



*Václav aimait à me fréquenter pour y déguster un petit café...*



Par le "Cracking Art Group", à Kampa Park

*Figé dans le bronze, juché sur mon fidèle destrier, je suis Vaclav... 1000 ans plus tôt.*

La statue de St Vaclav



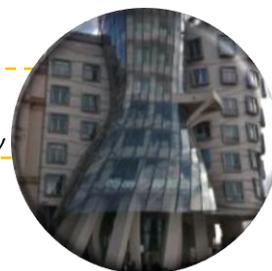
*Trouvez les pingouins jaunes !*



Mur d'hommage aux Beatles, en face de l'ambassade de France

*Je suis un édifice qui a du swing*

La maison dansante de Frank Gehry



**Esprit d'équipe et compétitivité : deux facettes complémentaires à cultiver**

Au-delà des temps pédagogiques, le séminaire de promotion proposait divers temps plus ludiques, dont un Safari Photos par équipe à travers Prague, sur les traces notamment de Václav Havel. En déambulant dans les rues de Prague, énigmes à la main, les équipes d'élèves de la promotion Václav Havel ont porté haut les couleurs qui leur avaient été assignées. En s'impliquant parfois plus que de raison, ils ont fait état de leur esprit compétitif mais également des valeurs d'entraide qui les portent.

Parce que nous avons la conviction que l'apprentissage passe aussi par ces approches alternatives, mêlant l'utile à l'agréable, nous transformerons d'ailleurs l'essai à Marcoussis dans le cadre d'un séminaire dédié au management d'équipe dans le sport et à sa transposition dans le milieu professionnel avec l'appui de la GMF.

Une vie de promotion  
aux couleurs  
de Václav  
Havel

**PARTICIPEZ  
AU 2<sup>E</sup> CHALLENGE GMF  
DES ÉCOLES**



**2<sup>E</sup> CHALLENGE GMF  
DES ÉCOLES**

LES TALENTS  
DU SERVICE  
PUBLIC

Mettre en avant les valeurs de la promotion  
pour promouvoir le cadre d'emploi



Polyvalent  
**Ouvert**

**Nomade**

**Sportif**

**Rock n'roll**

**Agile**

**Promotion Vaclav Havel**  
**Tout-terrain**

**Inventif**

**Explorateur**



Depuis maintenant 2 ans, la GMF organise un challenge à destination des écoles d'administration publique. Celui-ci est constitué de deux épreuves. L'épreuve « cœur » vise à récompenser « un projet d'action à visée sociale, humanitaire, ou de développement durable, s'inscrivant dans les valeurs du Service Public ». L'épreuve « mission » invite quant à elle les écoles à se présenter « sous une forme ludique [...] (film, chanson, dessin, photo, sketch, etc.) ». En 2014, les élèves administrateurs de la promotion Simone de Beauvoir avaient reporté l'épreuve « cœur », ce qui a permis à notre promotion de faire découvrir les projets de développement durable de la ville de Fribourg (éco-quartiers, énergies vertes...) à des lycéens du dispositif Egalité des Chances.

Cette année, notre promotion présente à nouveau des projets dans les deux épreuves. Dans le cadre de l'épreuve « mission », nous avons ainsi souhaité mettre en avant le profil type de l'administrateur territorial, à travers dix qualificatifs illustrés par des photos prises dans le cours de notre scolarité. Des qualificatifs derrière lesquels l'influence de Vaclav Havel se fait toujours sentir... Vaclav Havel écrivait en 1998, « la vraie politique est simplement le service du prochain ». Les administrateurs territoriaux sont au cœur de la mise en œuvre de cette politique. Notre participation à ce Challenge n'est que l'une des illustrations de l'engagement de tous élèves pour la promotion en faveur une certaine image de notre école et de notre métier, au service du public. Une image que nous porterons également haut et fort lors du séminaire « 7,8,9 et 11 janvier... et maintenant que fait-on ? » proposé par les élèves administrateurs le 6 juillet 2015 au Palais du Luxembourg.



## ANNEXE : Programme des rencontres officielles

### Mercredi 25 Mars :

16h30 -18h30: Rencontres en sous groupes

- **Institut de recherche – Sociologicky Ustav de l'académie des sciences :**  
Tomas Kostecky, Daniel Cermak, Michal Illner, chercheurs
- **Mairie de Prague 7 :** Jan Cizinsky, Maire d'arrondissement
- **Ministère du développement local :** Frantisek Kubes, chef d'unité

### Jeudi 26 mars : Visite de terrain à Pilsen

9h30-12h00 : Accueil à l'Hôtel de Région. Rencontre avec :

- **Mr. Ivo Grüner**, Gouverneur-adjoint de la Région de Pilsen pour le développement régional, les fonds de l'UE et l'informatique
- **M. Jiří Leščinský**, Directeur général des services de la Région de Pilsen
- **M. Martin Zaoral**, Analyste en chef (Département des Finances)
- **M. Karel Hladký**, Chef du Département de l'Économie
- **M. Miloslav Michalec**, Chef du Département du Développement régional
- **M. Jan Přibáň**, Chef du Département des Fonds de l'UE

13h00-14h30 : Accueil au Nouveau Théâtre, site créé pour Pilsen 2015. Echanges avec :

- **Petr Nahlik**, Maire adjoint aux transports de la Ville de Pilsen
- **Jiri Suchanek**, Directeur de Pilsen 2015 Capitale Européenne de la Culture
- **Christian Potiron**, Directeur adjoint de Pilsen 2015
- **Irena Vostracká**, Directrice de l'Agence d'urbanisme de la ville de Pilsen
- **L'équipe de direction** de la ville de Pilsen

14h30 – 16h30 : Visite guidée de la ville et des principales installations de Pilsen 2015  
(Nouveau Théâtre, Techmania)

16h30-17h30 : Accueil au DEPO2015, ancien dépôt de transports en commun de la ville reconverti en lieu dédié aux industries créatives

### Vendredi 27 mars :

9h30 – 12h : **Accueil à l'Ambassade de France**

**Interventions de :**

- **M. Laurent Toulouse**, Premier conseiller de l'Ambassade
- **Denisa Pankova**, Chargée de coopération à l'Ambassade
- **Dan Jiraneck**, Président de l'association des villes tchèques
- **Lukas Jirsa**, Responsable des Relations Internationales de l'Institut d'Administration de Prague

14h – 17h : **Bibliothèque Václav Havel :**

Echange sur la personnalité et les valeurs de Václav Havel avec **M. Pavel Fischer**, ancien responsable des relations presse du Président Havel et ancien Ambassadeur de République Tchèque à Paris

Présentation par un guide du travail de la bibliothèque et visite du site et de l'exposition