

Synthèse générale des Assises de l'AFIGESE

Nantes, le 9 octobre 2026

Par Thomas EISINGER, administrateur de l'AFIGESE

Bonjour à tous,

Nous avons donc commencé cette séquence nantaise avec une conférence inaugurale consacrée à la prospective stratégique. Philippe Durance a forcément séduit le marseillais que je suis en citant *Topaze* de Marcel Pagnol sur un ton grave et prophétique : « je vous condamne à l'incertitude » ! Après un travail de *fact-checking* de la cellule dédiée de l'AFIGESE, il semblerait qu'en réalité cette phrase ait été prononcée par Christine Lagarde en 2009, le jour où elle s'est adressée aux associations d'élus locaux pour leur présenter la future réforme de la taxe professionnelle.

S'il faut choisir quelques points à retenir de cette brillante intervention :

- 1- La prospective s'impose quand les méthodes classiques d'aide à la décision ne fonctionnent plus. Lesdites méthodes classiques sont, nous rappelle Philippe Durance, le précédent, l'analogie et l'extrapolation statistique, et elles ont le point commun d'être toutes tournées vers le passé. Les limites de ces méthodes traditionnelles se constatent surtout dans les périodes de grande accélération de la société, aujourd'hui comme dans les années 1950.
- 2- On retiendra aussi la notion intéressante de « force de rappel du présent », qui fait écho à de nombreux travaux actuels sur la tyrannie du présent (pour reprendre le titre du dernier ouvrage de Pierre Rosanvallon)
- 3- Le rôle central des scénarii, formalisation d'histoires des futurs appréciables et actionnables, pour faire prendre conscience de la multiplicité des futurs
- 4- Enfin, le constat d'un intéressement structurel à la prospective : même si les recommandations ne sont pas suivies, elle a toujours des effets car elle a permis à différents acteurs de travailler ensemble.

En résumé, certes, pour Gaston Berger (comme pour Sarah Connor), « le futur n'existe pas ». Mais pour Jean Cocteau « le poète se souvient du futur ». Alors qui croire ?

Jeudi matin, retour en amphithéâtre.

Une introduction par le Président Pascal Bellemin, mettant en avant deux figures nantaises en lien avec la thématique de nos Assises : Jules Verne, pour l'anticipation dans ses romans, et Waldeck-Rousseau, pour la coopération permise par la loi éponyme sous la III^e République. Un très joli tableau de Waldeck-Rousseau au passage.

Puis la toujours attendue revue de conjoncture. Un premier aperçu des machines de l'île déjà, qui allaient nous enchanter dans la soirée, avec le subtil ballet visant à ajuster la hauteur des sièges des trois intervenants.

Une première confirmation avec cette présentation : nous avons tous dû réapprendre à intégrer l'inflation dans nos analyses rétrospectives et prospectives.

Face au légitime stress généré dans son auditoire par les premières analyses du PLF 2027, Thomas Rougier a su nous offrir le flegme que les habitués des Assises lui connaissent, notamment dans ton imitation du célèbre commissaire Bialès de *La cité de la peur* lorsqu'il s'agissait de parler de la future loi de finances : « Ecoutez, laissez le Parlement faire son travail, dès que j'aurai de plus amples informations, croyez bien que vous en serez les premiers informés »¹. En espérant que cette séquence parlementaire ne soit pas une vraie boucherie et qu'on ne passe pas, pour les collectivités, à deux doigts de la catastrophe.

Plus sérieusement, encore une excellente revue de conjoncture, attirant tour à tour notre attention sur la dette grise (et le récent exercice de l'OFGL pour essayer de mieux l'appréhender), la question des services publics face aux projections de démographie et plus généralement de besoins de services publics (voir la récente étude de l'eau pilotée par la Banque Postale), ou encore les conséquences de la hausse des cotisations CNRACL.

La remise des prix de l'innovation pour clore cette matinée, avec deux jolies idées.

- 1- Pour un pas d'IA, faire un pas d'intelligence collective.
- 2- Faire de l'évaluation non plus une expertise isolée mais une compétence collective (ce qui revient pour les évaluateurs à réduire volontairement la zone d'incertitude qu'ils gouvernent dans nos organisations, sacré sacrifice aurait dit Michel Crozier).

L'après-midi a été consacré aux ateliers. Personnellement, je me suis installé sur celui consacré au management.

Nous avons pu y écouter une intervention sur la mixité comme enjeu de management des fonctions financières (étude AATF), faite à deux voix par Bouchra Lassoued et Meriem Kessler. Entre autres, ce fut l'occasion de mettre en lumière les leviers pour promouvoir les talents quels qu'ils soient : agir sur les représentations, sécuriser les parcours, et surtout rendre les organisations de travail compatibles avec un meilleur équilibre de vie.

Nous avons aussi assisté à une présentation faite en urgence mais avec brio par Frédéric Fiévet, *under the Rydge* comme aurait dit les *Red Hot Chili Peppers*. Une intervention sur la transformation d'un projet politique, validé par les élections, en projet d'administration puis projet de services.

Enfin, dans cet atelier, nous avons eu une présentation d'Emmanuel Delheure sur le projet d'établissement de l'Agence Publique de Gestion Locale (AGPL) des Pyrénées Atlantiques. On y a parlé de transformation collective, mais aussi incidemment d'évolution individuelle, lorsqu'il s'agit de faire sa mue d'expert à manager.

¹ Propos (légèrement) déformés

Le point commun à toutes ces interventions ? Un rappel en filigrane que le management de nos administrations impliquera toujours nécessairement les élus... ce que l'on pourrait ponctuellement avoir tendance à oublier.

Vendredi matin (relativement) tôt, je me suis rendu au forum dédié au contrôle de gestion externe, animé par Charles Prado. Nous y avons parlé de la situation des satellites privés des collectivités. Si on suit la courbe INSEE des défaillances, le contexte est alarmant : les petites entreprises connaissent bien la crise. Inflation des coûts, baisse des subventions, ... D'où l'importance de monitorer pour anticiper les situations qui pourraient devenir épineuses, surtout si la structure visée participe à un service public local à enjeux. Pour cela, quelques tips à partager avec les services opérationnels, pour mieux identifier ce qu'il faut regarder dans le bilan : créances, capitaux propres, concours bancaires à court terme... Une vraie question posée par la salle en fin de séance : sans être darwinien, faut-il toujours s'émouvoir de la défaillance d'une entreprise du territoire et tout faire pour l'éviter ? Le bon usage des deniers publics (et dans certaines configurations le respect de la loi) impose en théorie une indignation sélective en la matière.

Enfin, place à la table ronde, avec la thématique suivante : « les collectivités peuvent-elles encore être maîtres de leur destin ? ». L'animatrice de ce débat Sophie Guihard a, dans son propos introductif, rappelé les grandes lignes du PLF 27, pour ceux qui n'était déjà pas déprimés dans la salle. La première intervenante, Cécile Raquin, a enchaîné avec une liste des contraintes structurelles et conjoncturelles qui pèsent sur nous, si d'aventure il restait des optimistes dans l'assemblée : poids des normes, évolution des taux d'intérêt, trajectoire du budget d'un Etat qui (c'est désormais bien intégré) ne peut pas tout...

Johan Theuret, une fois ce contexte sombre dressé, a souhaité évoquer une forme de devoir d'optimisme pour les managers, idée validée par les autres intervenants. Dans la foulée, Hélène Guillet a choisi de repréciser le contexte, qui se caractérise pour elle par deux faits marquants : une interdépendance amplifiée et un bouleversement constant (nous ne sommes plus face à des crises ou des séquences de transformations).

Stéphane Gachet a lui apporté, concernant les choix à effectuer dans ce contexte, sa perspective en mettant en avant l'effort demandé aux élus locaux, un effort parfois pas assez entendu par l'administration. Les arbitrages en responsabilité, souvent à la baisse, porte en eux le risque d'une impopularité qu'il n'est pas neutre pour eux d'adosser.

Alors, quelles pistes collectivement identifiées pour retrouver de la maîtrise ?

- 1- Savoir prioriser dans l'existant
- 2- Coopérer
- 3- Identifier les nouveaux besoins à satisfaire
- 4- Partager les diagnostics

Tout cela nécessiterait une vision plus claire du destin que l'on souhaite pour le secteur public local (et par « on » on pense surtout à l'Etat). Impératif d'être clair sur le temps long, afin de pouvoir résister au

rouleau-compresseur de l'annualité budgétaire des arbitrages (et de la brutalité qui peut parfois aller avec).

Alors, les collectivités, maîtres de leur destin ? Pas seuls maîtres à bord, ne serait-ce qu'au regard du cadre constitutionnel de notre décentralisation. Mais toujours capables d'influer sur leurs trajectoires, c'est incontestable (surtout pour les plus grandes d'entre elles).

Comment ne pas clore des Assises en partie consacrées à la notion de coopération par un parallélisme avec la musique et les groupes qui la font vivre ?

Savez-vous ce que devient Melanie C. ? Vous n'en savez rien c'est ça ? Exactement. Après une jolie balade (*Never be the same again*) et un duo rock avec le canadien Brian Adams (*When you're gone*), elle a disparu des radars.

Victoria Beckham, vous savez ce qu'elle fait maintenant ? Elle dessine des fringues pour les très très maigres. Pas nécessairement un marché prometteur aux Etats-Unis.

Emma la petite blonde, vous savez ce qu'elle devient ? Plus rien, on l'a oublié. Elle ne fait même pas la page 2 du *Sun*.

Et Mel B., vous voulez savoir ? Elle est toujours empêtrée dans des histoires de procès et de sex-tapes. Gerry Halliwell ? Elle, elle a sorti trois albums : *Passion*, *Schizophonic* et *Scream if you want to go faster* (je traduis : crie si tu veux que ça aille plus vite...). Toutes les chansons de ces trois albums vous feront saigner les oreilles.

Vous voyez, quand on les prend à part, nous pouvons nous accorder sur le fait qu'elles sont globalement nulles. Mais quand on les a ensemble... on a les *Spice Girls* !²

Allons plus loin. Même lorsque l'aventure en solo est une réussite, elle n'aura souvent été rendu possible que par une phase de coopération préalable, permettant d'incuber le talent de l'artiste. Sans *The Police*, pas de Sting.

Sans *Wham*, pas de George Michael.

Sans *Linkup*, pas de M. Pokora...

Coopérer donc, pour mieux anticiper aujourd'hui et pouvoir transformer demain. Je crois que ces Assises ont été très inspirantes et nous permettent à tous de rentrer dans nos collectivités, avec le sentiment du devoir... à accomplir.

² Les plus érudits d'entre vous auront reconnu ici la tirade de Bill Butcher dans la saison 1 de l'excellente série *The boys*.