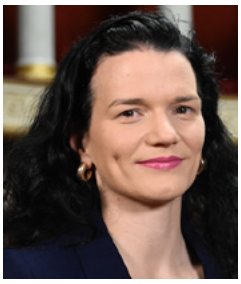
FAIRE TERRITOIRE : MAÎTRISONS NOS RYTHMES

Vadémécum pour une meilleure gestion du temps dans l'action publique

ANPP
TERRITOIRES DE PROJET

ÉDITO



Le temps est rarement considéré comme un objet en soi, alors qu'il est omniprésent dans notre langage : en deux temps, trois mouvements, prendre son temps, tuer le temps, le temps presse, être dans l'air du temps, avoir fait son temps… **Le temps est universel, irréversible, impossible à stocker ou à rattraper,** il s'impose à tous avec la même rigueur. Pourtant, nous n'en disposons ni de la même manière ni dans les mêmes conditions. Et surtout, nous ne sommes pas tous soumis aux mêmes rythmes. **Car le temps n'est pas seulement une donnée naturelle, c'est aussi une construction sociale, un instrument de gouvernance et un choix politique.**

Dans l'action publique, le temps est souvent subi. Échéances électorales, calendriers budgétaires, appels à projets, procédures réglementaires, urgences médiatiques : les horloges se superposent, s'entrechoquent et finissent parfois par dicter les décisions. Il faudrait agir vite, démontrer immédiatement des résultats, répondre sans délai. Mais à force de confondre vitesse et efficacité, ne prenons-nous pas le risque de sacrifier la réflexion, la concertation et la mesure des effets réels de nos politiques ? **L'urgence est parfois nécessaire ; elle devient problématique lorsqu'elle se transforme en modèle pérenne de gouvernance.**

Car le temps peut servir des desseins bien différents. Il facilite, lorsqu'il permet d'anticiper, d'expérimenter, de mûrir une décision ou de concilier les rythmes de vie. Il devient un facteur d'inégalité lorsque l'attente pèse davantage sur les plus fragiles ou lorsque l'éloignement des services impose aux habitants une véritable pénalité temporelle. Il peut aussi devenir un outil de domination : accélérer pour empêcher de réfléchir, ralentir pour user les résistances, imposer une cadence à laquelle tous ne peuvent se conformer.

Les territoires de projet ont donc un rôle singulier à jouer. Parce qu'ils articulent plusieurs échelles, rapprochent élus, techniciens et acteurs locaux, ils peuvent aider à remettre les pendules à l'heure, à anticiper plutôt qu'à subir, à coordonner plutôt qu'à juxtaposer. Ils peuvent surtout contribuer à faire émerger une question trop rarement posée : **quel rythme voulons-nous donner à notre action collective ?**

Prendre le temps n'est ni renoncer à agir ni se résigner à la lenteur. C'est se donner les moyens de décider avec discernement, de construire dans la durée et de produire des résultats qui survivent aux échéances électorales.

À l'heure où la confiance dans l'action publique se fragilise, cette exigence est décisive. Car faire attendre sans expliquer, promettre sans tenir les délais ou précipiter sans écouter éloigne les citoyens de leurs institutions. **Choisir nos rythmes plutôt que les subir, c'est finalement reprendre la maîtrise de notre action publique et faire du temps non plus une contrainte aveugle, mais une ressource commune au service de l'équité et du progrès collectif.**

Prendre le temps de lire est un premier pas, alors bonne lecture à toutes et tous !

Mélanie THOMIN
Présidente ANPP - Territoires de projet
Députée du Finistère

ÉDITO



Un territoire, cela ne se résume pas à un périmètre sur une carte. C'est un rythme, des usages, des visages. C'est ce qui résiste et se transforme. C'est une histoire collective qui s'écrit dans la durée, bien au-delà des mandats et des échéances.

La relation des Françaises et des Français à leur territoire en témoigne. Selon l'enquête menée par la Fédération nationale des Caisses d'Epargne auprès de 5 000 d'entre eux, plus de la moitié vivent depuis toujours dans leur territoire d'origine, près de 80 % n'envisagent pas de déménager et 60 % le décrivent en des termes exclusivement positifs. Cet attachement n'est pas nostalgique. Il est vivant. Il dit l'essentiel : **la confiance dans un territoire se construit dans la durée, pas dans la vitesse.**

Les Caisses d'Epargne en savent quelque chose. Banques coopératives 100 % régionales, elles comptent parmi les rares grandes entreprises françaises à avoir conservé le même nom depuis plus de deux siècles. Deux siècles au cours desquels elles ont rendu l'épargne accessible au plus grand nombre. Cette longévité n'est pas un hasard. Elle est le fruit d'un ancrage et d'une conviction : **l'utilité réelle se mesure dans le temps long.**

La question du temps est pourtant loin d'être simple pour les décideurs locaux. Il y a le temps du quotidien — celui des urgences, des attentes immédiates, des crises à traverser, à l'image des incendies de cet été, face auxquels les Caisses d'Epargne ont soutenu les territoires sinistrés. Et il y a le temps long — celui des projets structurants, des transformations profondes, des effets qui ne se voient qu'après. Tout l'enjeu est là : agir sans céder à la précipitation, préparer l'avenir sans perdre de vue le présent. Comme le formule ce vadémécum avec justesse, « *il importe davantage de savoir changer de vitesse au bon moment que de faire vite* ».

À l'heure des réseaux sociaux et de l'intelligence artificielle, cet ouvrage rappelle une vérité simple et précieuse : **le temps n'est pas un obstacle à contourner. C'est le socle sur lequel se bâtit la confiance** — à condition d'en faire bon usage. C'est dans cet esprit que les Caisses d'Epargne accompagnent les collectivités locales, persuadées que le développement d'un territoire est une œuvre de longue haleine. **Du temps subi au temps choisi :** c'est sans doute là le premier acte d'une action véritablement au service des habitants.

Alain DI CRESCENZO
Président de la Fédération nationale
des Caisses d'Epargne

TABLE DES MATIÈRES

5 — Préface

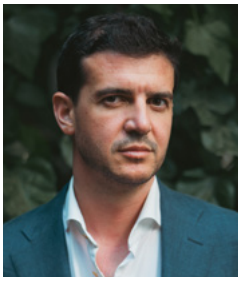
6 — Quand le mandat dicte le rythme

12 — Temps de crise ou crise du temps ?

16 — La pédagogie du temps

20 — Le temps, objet des politiques

PRÉFACE



© Edouard Monfrais-Albertini

Réaccorder les temps

Saviez-vous que, jusqu'en 1891, les Français ne partageaient pas la même heure ? Quand il était midi à Paris, il était 12h20 à Nice, 11h33 à Brest et 11h53 à Agen, où je suis né. Chaque ville réglait ses horloges sur son propre soleil. C'est le déploiement du réseau ferroviaire qui a obligé le pays à s'accorder. Les gares ont d'abord affiché deux heures, celle du lieu et celle de Paris, puis la loi n'en a plus reconnu qu'une.

Notre situation est radicalement différente. Nos horloges électroniques ou digitales donnent toutes la même heure, où que nous soyons dans le monde, mais selon notre activité nous habitons des temporalités désaccordées. Les marchés financiers comptent en millisecondes, les réseaux sociaux en minutes. Les budgets publics en revanche se votent à l'année, les mandats des élus durent cinq ou six ans. Enfin, la décarbonation se compte en décennies, quant à la forêt qui pousse ou la nappe phréatique qui se reconstitue, son étalon est le siècle. Est-ce à dire que l'action publique est trop lente face à l'accélération de la société de l'information ? Non. Le problème est celui de la désynchronisation : l'action publique est porteuse de trop de temporalités différentes désaccordées. L'évaluation des politiques arrive toujours longtemps après la bataille, quand le programme suivant est déjà voté. Il en va de même pour le temps de la décision de justice, qu'elle soit judiciaire ou administrative : il se compte en années, parfois en décennies.

Faut-il alors accélérer ? Ralentir ? Je ne le crois pas. Il s'agit plutôt d'accorder les temporalités, comme on accorde un piano. L'action climatique en est le meilleur exemple : il s'agit d'aller très vite pour bâtir les infrastructures énergétiques permettant l'atténuation (éoliennes offshore, nouveaux EPR, photovoltaïque…) et, dans le même geste, de penser aux générations futures. Les décisions que l'on prend aujourd'hui profiteront aux générations futures. Cela suppose parfois de difficiles arbitrages intertemporels et intergénérationnels : certaines décisions douloureuses, prises ici et maintenant, pourraient être coûteuses pour les habitants d'ici et maintenant. Mais à coup sûr, elles seront bénéfiques aux générations futures. L'enjeu est de trouver une véritable équité intertemporelle, comme il existe une équité sociale.

Synchroniser n'est cependant pas uniformiser. L'enjeu est que des temporalités et des vitesses différentes soient aiguillées au bon endroit et au bon moment, comme sur un réseau où l'express et l'omnibus se partagent les mêmes voies.

Quelques évolutions y aideraient. La pluriannualité en matière budgétaire doit être systématiquement associée à l'annualité : il n'est pas insensé de voter un budget chaque année, pourvu qu'il s'inscrive dans un cadre de programmation de trois ou cinq ans. Pour les grands projets, la durée des consultations publiques doit être encadrée, afin d'éviter que la livraison des infrastructures de décarbonation ne soit retardée indéfiniment.

Il nous faut donc accorder les temporalités, comme un jour la Troisième République a su donner, au Midi comme au Nord, la même heure.

David Djaïz
Essayiste
Enseignant à Sciences Po

Quand le mandat dicte le rythme

L'action publique est traversée de temps multiples : celui du mandat, celui des projets, celui des finances, celui des habitants. Mais l'un d'entre eux — le temps politique — a progressivement pris le pas sur tous les autres. Ce déplacement, presque silencieux, conditionne la conception, la réalisation comme la mesure et l'évaluation des politiques publiques.

En théorie : décider, réaliser, produire des effets

En théorie, un projet public (comme tout autre d'ailleurs) se construit selon trois temps fonctionnels : décider, réaliser, produire des effets. **Le temps de la décision** englobe celui de la réflexion, des études, de la conception ; **le temps de la réalisation** mobilise la commande publique, la production ; **le temps des effets** ne commence, souvent, qu'après la livraison. L'approche est linéaire et phasée : chaque temps succède au précédent et chacun a sa durée propre. La plupart des méthodes de conduite de projet tracent cette ligne : une trajectoire, des jalons, une fin. Ce schéma n'a rien d'erroné : il décrit comment un projet se déroulerait si le temps lui appartenait en propre.

Dans la réalité : des temps qui se superposent

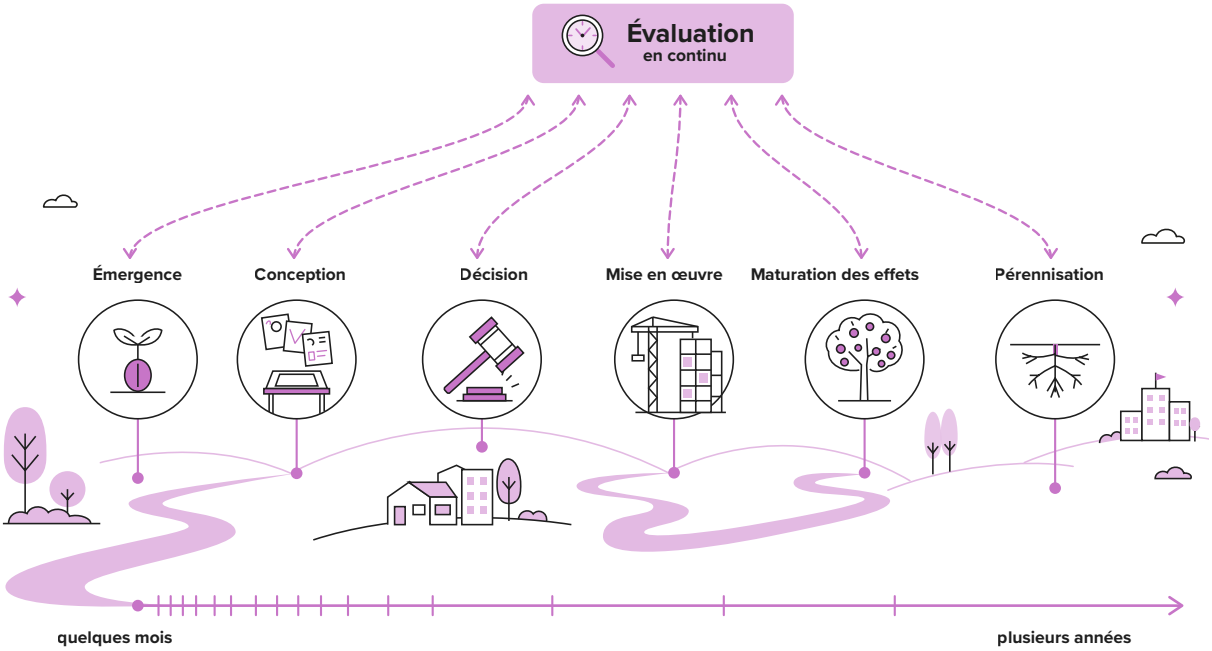
Dans la réalité, le temps n'appartient pas au projet seul : le projet public traverse d'autres temporalités, définies par des échéances distinctes. Le temps des finances, annuel, doublé de la programmation pluriannuelle ; le temps réglementaire — enquêtes, procédures, recours — aux délais parfois incompressibles ; le temps des appels à projets, qui s'ouvrent et se ferment sans préavis ; le temps des partenaires — financeurs, services de l'État ; le temps des acteurs du territoire : entreprises, associations, collectifs ; le temps des habitants enfin, fait d'attentes et d'usages. **Ces temps s'activent en parallèle et exigent des rythmes distincts : c'est leur superposition, non leur succession, qui fait la vie réelle d'un projet.**

Si l'on devait simplifier ou visualiser ces influences concomitantes, la grille d'analyse temporelle d'un projet pourrait comporter **six phases répondant chacune à des déclenchements, des durées et des échéances distincts : émergence, conception, décision, mise en œuvre, maturation des effets, pérennisation ainsi qu'une phase itérative : l'évaluation.** La seule lecture des horizons indicatifs résume le problème posé par le temps : ces durées approximatives nécessaires à chacune des phases dépendent d'un ensemble d'autres facteurs et leur programmation réelle doit être appréciée au regard du contexte, de la complexité du projet, des calendriers des acteurs concernés, etc. Une chose est sûre, **la phase la plus longue — celle où le projet prouve réellement sa valeur et montre ses effets — commence presque toujours après la fin du mandat** qui a vu sa réalisation. Cette grille ne dit pas ce qu'il faut décider ; elle dit à quels temps de sa vie un projet se trouve confronté.



Grille d'analyse temporelle d'un projet public

PHASE	QUESTIONS CLÉS	INDICATEURS POSSIBLES	HORIZONS INDICATIFS
ÉVALUATION	— Quelles sont les conditions et facteurs qui ont favorisé l'émergence de ce projet ? — Répond-il à des besoins exprimés et par qui ? — Sa conception est-elle cohérente avec ces besoins et les usagers auxquels il doit répondre ? — Les effets et impacts sont-ils extrapolés ? mesurés ? — Les écarts sont-ils analysés ? — Les retours du terrain sont-ils intégrés ?	– **Indicateurs d'adhésion au projet, de résultats, d'impacts** – **Enquêtes de satisfaction** – **Bilans intermédiaires**	**En continu, dès l'émergence + bilans à N+1, N+3, N+5…**
ÉMERGENCE	— Le besoin est-il documenté ? — Qui l'exprime ? — Existe-t-il un consensus sur l'urgence ou la priorité ?	– **Nombre d'acteurs consultés** – **Existence d'un diagnostic partagé**	**Variable**
CONCEPTION	— Le diagnostic est-il approfondi ? — Les scénarios sont-ils évalués ? — Une concertation a-t-elle eu lieu ?	– **Durée de l'étude** – **Nombre de scénarios examinés** – **Participants à la concertation**	**6 à 18 mois**
DÉCISION	— L'arbitrage est-il explicité et assumé ? — Les moyens sont-ils sécurisés ? — La communication est-elle préparée ?	– **Délibération adoptée** – **Budget voté** – **Plan de communication validé**	**1 à 3 mois**
MISE EN ŒUVRE	— Le calendrier est-il réaliste ? — Les équipes sont-elles mobilisées ? — Les aléas sont-ils anticipés ?	– **Taux d'avancement** – **Respect du calendrier** – **Indicateurs de mobilisation**	**Quelques mois à plusieurs années**
MATURATION DES EFFETS	— Les impacts attendus se manifestent-ils ? — Le projet a-t-il transformé les pratiques ? — Les bénéficiaires le confirment-ils ?	– **Indicateurs d'impact long terme** – **Évolution des usages** – **Perception des habitants**	**3 à 15 ans selon la nature du projet**
PÉRENNISATION	— L'action est-elle ancrée dans les pratiques ? — Les compétences sont-elles transmises ? — Le financement est-il stabilisé ?	– **Intégration dans le fonctionnement courant** – **Capitalisation écrite** – **Relais identifiés**	**Long terme**

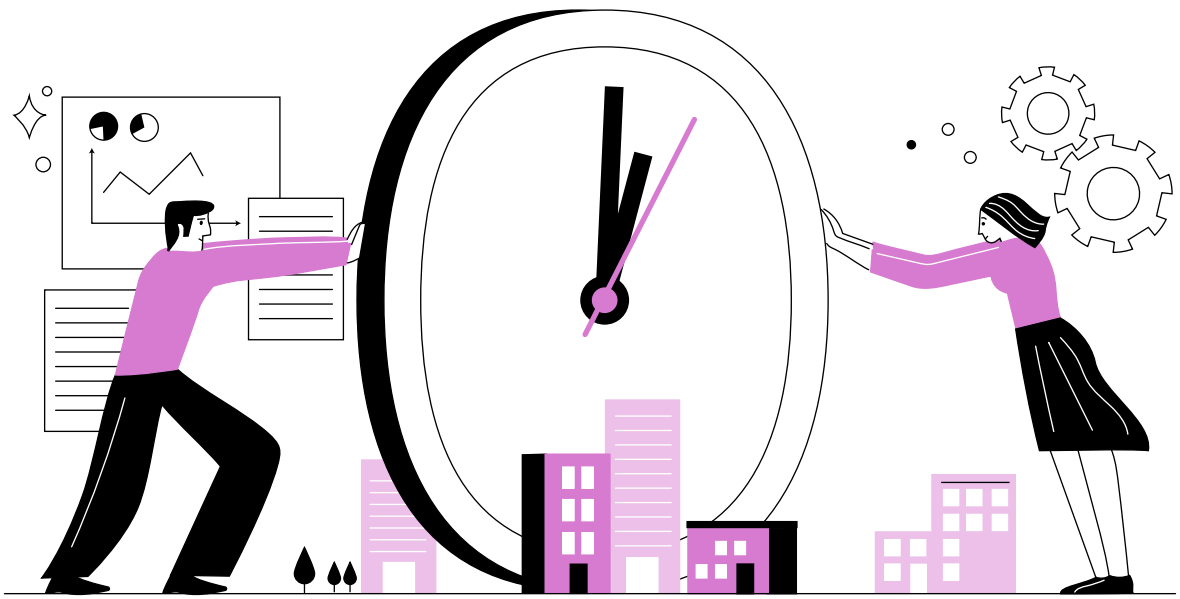


Dans les faits : le primat du temps politique

C'est sans doute en partie pour cette raison que le temps du mandat semble avoir pris le pas et déterminer l'horizon de tous les projets : six ans à l'échelon municipal, cinq ans au plan national… **La réalisation se calibre sur les échéances électorales ;** et on étire ou on comprime les programmes pour les faire tenir dans cette fenêtre. Dans ce laps de temps s'insèrent d'autres échéances plus politiques : les cent premiers jours pour faire ses preuves, les dix-huit premiers mois pour les grands arbitrages structurels ou réformes, les deux dernières années pour les mises en service et les inaugurations. **Ce primat n'est pas seulement électoral : le temps médiatique, fait de cycles de quelques heures, et le temps social, accéléré par l'immédiateté numérique, déteignent sur l'action publique.** La conséquence est bien connue des élus



comme des équipes techniques : un projet se juge désormais à l'aune du mandat, rarement à celle de sa durée propre, pourtant nécessaire pour qu'il atteigne sa maturité et exprime pleinement ses effets.



Tous les temps fonctionnels s'en trouvent contrariés : le calendrier budgétaire annuel et le document de programmation pluriannuelle servent désormais moins à gouverner dans la durée qu'à faire tenir le programme dans les exercices comptables que compte le mandat. On sacrifie, autant que la norme ne l'impose pas, les temps nécessaires à la décision — on presse l'étude, on raccourcit la concertation — et, tout autant, les temps nécessaires à l'extrapolation des impacts. **Faute d'admettre et d'anticiper les durées qu'il faudra pour que les effets deviennent perceptibles, l'évaluation finale est incomplète** et souvent mal positionnée dans le calendrier (elle est bien souvent réalisée après l'arrêt de la programmation et une fois la suivante engagée, si bien que ses enseignements n'instruisent plus aucune décision et que la boucle de la mesure ne se referme jamais). **Ce sacrifice n'a rien d'irrationnel : comprimer la décision ne coûte rien d'immédiatement visible, là où différer un chantier se voit** — c'est ce qui le rend difficile à corriger. Une question reste cependant en suspens : pourquoi cette pratique s'est-elle imposée ?



REGARD D'EXPERTE

«L'action publique se construit à la croisée de plusieurs temporalités, dont celle du mandat politique»

Trouver le bon tempo de l'action publique

Une quinzaine d'années à la tête d'une structure territoriale apprend à composer avec des temporalités qui ne s'alignent pas spontanément : celles du mandat, des projets, des financements, mais aussi celles des urgences et des imprévus.

Dans ce contexte, le projet de territoire, bien que non opposable, peut jouer un rôle de dorsale stratégique. Il permet aux élus et aux équipes techniques de partager une direction et de conserver une trajectoire au-delà des échéances immédiates. Il ne s'agit pas de s'affranchir du temps politique, mais de ne pas lui être entièrement soumis.

Le « projet dans le tiroir »

Entre le temps court du mandat et son programme à exécuter, le temps long nécessaire à la concertation, à la conception et à la définition des projets, et le temps contraint des appels à projets, qui impose la réactivité, il faut savoir anticiper. D'où une pratique de terrain : le « projet dans le tiroir ». Un projet est mûri, sans financement identifié ni caractère urgent, et reste disponible le jour où la politique publique adéquate se présente : le territoire a alors la capacité de réagir rapidement.

Cette anticipation repose sur le travail conjoint entre élus et équipes techniques. L'élu donne le cap, exprime les priorités et arbitre ; les équipes apportent leur expertise, préparent les décisions

et inscrivent ces orientations dans le temps. Cette complémentarité essentielle articule le temps politique et le temps de construction des projets.

Deux éléments bousculent cependant cet équilibre. D'abord, les évaluations, trop souvent engagées alors que la stratégie du programme suivant est déjà arrêtée, sans que les enseignements du précédent puissent être tirés. La mesure des effets reste alors absente des gouvernances territoriales. Y remédier supposerait d'arrimer l'évaluation au calendrier de programmation. Ensuite, l'urgence, qui peut conduire à réaffecter des moyens ou à modifier les priorités. Encore faut-il distinguer l'urgence réelle, qui impose d'agir vite, de l'urgence fabriquée, souvent née d'un défaut d'anticipation. Les deux produisent les mêmes effets, mais n'appellent pas les mêmes décisions. Y répondre consiste moins à courir après chaque sollicitation qu'à préserver une capacité de réserve, humaine et financière, pour absorber l'imprévu.

L'horizon du mandat reste structurant. L'enjeu n'est pas de s'affranchir du temps politique mais de disposer d'outils et de cadres qui puissent lui survivre : projets de territoire, programmes lisibles, enveloppes de long terme et, lorsque c'est pertinent, partenariats ou financements privés répondant à d'autres temporalités.

La faute de la norme, vraiment ?

Les normes sont volontiers mises en cause dans la lenteur de l'action publique. La réalité est plus nuancée : elles peuvent aussi apporter de la lisibilité et imposer un calendrier qui sécurise les acteurs. Un programme très normé comme LEADER rend la chaîne de décision lisible pour les élus, les agents et les porteurs de projets. À l'inverse, les refontes successives des CRTE ont parfois donné le sentiment de devoir réinvestir régulièrement un cadre aux contours changeants, qui a progressivement vidé ces contrats de leur sens.

Ce qui pèse sur les équipes, qu'elles soient élues ou techniques, n'est peut-être pas tant la charge de travail que l'imprévisibilité et l'inconstance des cadres dans lesquels elles doivent agir.

L'expérience et le bon tempo

L'expérience n'apporte pas nécessairement la rapidité, mais davantage de sérénité face aux temporalités de l'action publique. Les instances, les étapes, les délais incompressibles deviennent familiers. L'anticipation s'impose comme un réflexe et la connaissance du territoire s'affine, permettant de mieux percevoir les besoins. Cette maturité aide à identifier les moments où il est utile d'accélérer et ceux où il est préférable d'attendre.

Les équipes resserrées des territoires de projet, Pays ou PETR, constituent un atout. Avec peu de niveaux hiérarchiques, les décisions suivent un circuit court, favorisant réactivité et souplesse au service des projets du territoire.

L'enjeu est finalement moins de rechercher la vitesse que le bon tempo : distinguer l'urgence de ce qui peut attendre, accepter parfois de prendre le temps nécessaire. Ce tempo se construit en coordination : avec les élus, qui portent les orientations et les arbitrages politiques, et avec les équipes techniques, qui contribuent à les inscrire dans la durée.

Daphné KHALIFA DORÉMUS
Directrice du PETR du Briançonnais, des Écrins, du Guillestrois et du Queyras

Temps de crise ou crise du temps ?

Il suffit d'énoncer la formule « la gestion du temps dans l'action publique » pour déclencher un flot de réactions qui en disent long sur notre perception du sujet : sourire narquois, soupirs, signes d'irritation ou de résignation. Quand on est aux manettes politiques ou techniques, soyons honnêtes, faire cohabiter la supposée lenteur administrative avec l'urgence du quotidien et le temps imparti au mandat n'est pas une sinécure. **Mais cette façon de voir et de gérer le temps est-elle réelle, ou le fruit d'une construction sociale qui uniformise notre manière d'être au temps ?**

Ô temps ! suspends ton vol

« Et vous, heures propices ! Suspendez votre cours ». Ces vers de Lamartine, qui fut poète mais aussi maire, conseiller général, député et ministre, résonnent fort encore aujourd'hui. Car, oui, c'est indéniable : le temps passe quoi que nous fassions, irrémédiablement.

Dans l'action publique comme ailleurs, c'est bien là notre problème : il est impossible d'inverser le temps. La sensation de courir vers la mort, physique (notre lot commun) ou politique (pour revenir à notre sujet), fait monter l'angoisse ; avec elle, les délais se compriment et les échéances électorales dictent le calendrier des projets publics, au détriment de la regrettée planification, de l'anticipation et, pour les nourrir, de la prospective. **Comme si prendre le temps de penser l'avenir était devenu une utopie, et prendre le temps de la réflexion un signe d'inertie, voire une perte de temps !**

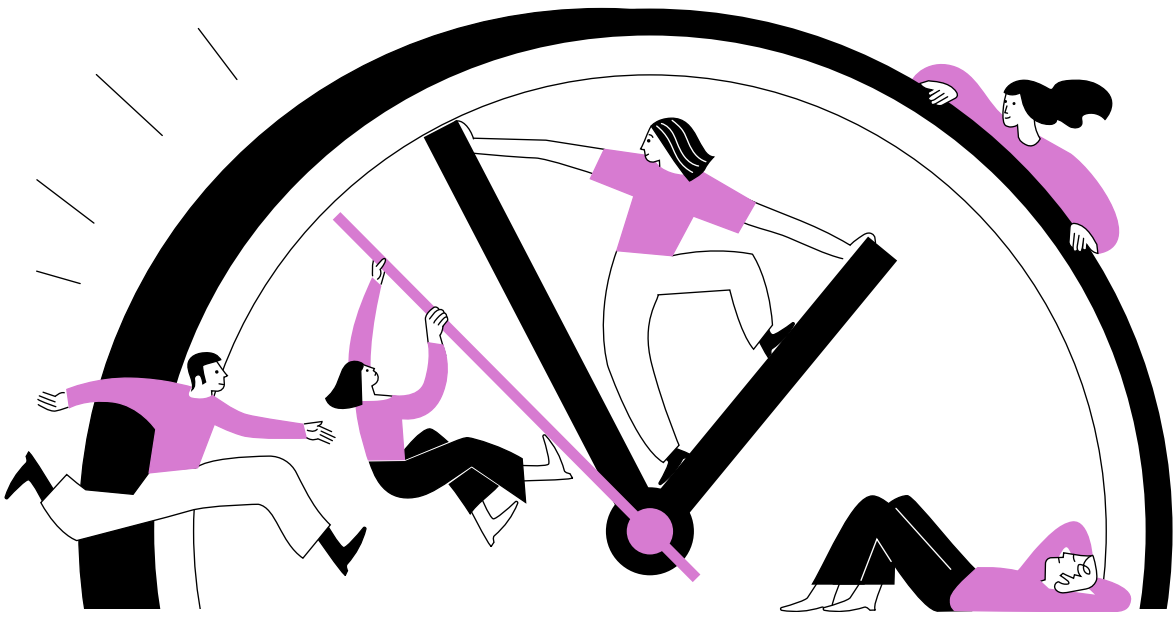
L'accélération sociale et la compression du présent

Les institutions ne sont pas seules à subir cette injonction d'immédiateté, d'hyper-réactivité et ce sentiment d'urgence permanent. Nos sociétés occidentales connaissent cet état que le sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa nomme **l'accélération sociale, résultante de trois phénomènes conjugués : l'accélération technique, l'accélération du changement social et l'accélération du rythme de vie.**

Car c'est bien le paradoxe de notre époque : plus les solutions techniques nous font gagner du temps, moins nous en avons. L'accélération technique a pour corollaire l'augmentation du nombre de tâches que nous pouvons traiter dans un laps de temps équivalent, au point de parler de « famine temporelle » pour une part de nos populations. Attitudes, valeurs, modes de vie, relations sociales : tout « change à des rythmes en constante augmentation »[1].

La vitesse et l'imprévisibilité de ces changements biaisent notre perception du présent. **Les bornes qui le distinguent du passé et du futur deviennent difficiles à matérialiser,** et la stabilité qu'il est censé nous procurer se réduit : **c'est ce qu'on nomme la compression du présent.**

[1] Hartmut ROSA dans *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality,* NSU Press – Hartmut Rosa 2010 – Traduit en français et paru en 2012 aux éditions La Découverte



Changer de regard sur le temps

Appliquée à l'action publique, cette accélération entraîne une conséquence précise : la pressurisation du temps nécessaire pour concevoir, mettre en œuvre et mesurer les politiques publiques. Chaque maillon de la chaîne publique est sommé d'aller plus vite que le précédent.

Et si le sentiment d'être en permanence en crise tenait moins à l'état du monde qu'à la manière dont nous vivons ou employons le temps à des fins politiques ? **Ce que nous vivons comme une succession de crises serait alors, selon Rosa, d'abord une crise du temps.**

Ne tournons pas autour du pot : ce n'est pas seulement le temps qui manque, c'est le regard porté sur lui qui fait défaut. Certes, le temps n'est ni rattrapable, ni compressible, ni inversable mais il peut être lu, rendu lisible, outillé, institué.

Changer de regard sur le temps, c'est d'abord reconnaître que **nous ne pouvons pas tous, individus comme territoires, avancer à la même vitesse** ni assumer la même charge simultanée de projets. C'est aussi accepter de se poser la question simple mais fondamentale : « à quoi bon aller toujours plus vite ? ». Interroger ces comportements collectifs conduit à en chercher les causes dans des modèles de société fondés sur le profit, la croissance et donc la performance productive : produire plus en un temps égal, voire moindre. Le temps peut aussi devenir un instrument de domination politique : **ralentir sciemment les processus pour favoriser l'usure ou, au contraire, contraindre les délais pour imposer des décisions au détriment de la réflexion sont des moyens de pression couramment employés par les adeptes de la chronopolitique.**

Au plan local, il est difficile de s'extraire de ce schéma mondial, mais il n'est pas exclu de sortir de la « bande passante » pour permettre à l'action publique de retrouver prise sur sa propre durée. Cela demande un peu d'audace, beaucoup de courage et de ténacité, et une bonne dose de pédagogie !



REGARD D'EXPERT

« Il importe davantage de savoir changer de vitesse au bon moment que de faire vite. »

Changer de vitesse au bon moment

La question de la gestion du temps dans l'action publique est vaste et ne peut pas, il me semble, se résumer en une définition ou une réponse unique. Par essence, le temps ne se mesure pas seul mais toujours en rapport à d'autres paramètres et, en matière territoriale, l'espace en est bien souvent le corollaire. Dans le cadre du Cercle des acteurs territoriaux que j'anime, nous avons abordé le sujet temps par les filtres des rythmes et de l'organisation spatio-temporelle des citoyens.

Temps et territoire : trois angles d'observation

Trois couples de variables structurent cette approche : le rapide et le lent, le loin et le proche, le nomade et le sédentaire. Les trois font retour à la question du temps et, surtout, à celle de sa perception. Au cours de notre vie, nous sommes parfois nomades, parfois sédentaires : nous traversons quotidiennement des territoires dont nous utilisons les services et équipements, et habitons des lieux où nous regardons d'autres passer. Ainsi, selon « l'usage » que nous avons du territoire, notre regard sur le temps n'est pas du tout le même et force est de constater que ces questions-là ne sont que trop rarement posées dans la conception des politiques publiques.

La vitesse est-elle synonyme d'agilité ?

Notre confusion entre vitesse, accélération et performance est culturelle et sociétale. Dès l'enfance, on nous enseigne que la rapidité est vertu. Souvenez-vous de la collection de livres pour enfants des Monsieur Madame et de la différence entre Monsieur Rapide et Monsieur Lent. Le premier a bonne mine, il est vif, sa maison est ordonnée et son emploi du temps minuté. Il comble ses journées et, de manière directive, il impose son rythme à Monsieur Lent, au teint verdâtre, qui vit, s'exprime au ralenti et n'a pas d'activité. Insidieusement, le culte de la vitesse et de l'occupation du temps nous est inculqué et je le retrouve dans tous les séminaires que j'anime : accélérer, c'est aller vite et donc être performant. Au prix, bien souvent, du temps de la réflexion qu'on sacrifie sur l'autel de la nécessité d'agir.

Mais est-on agile ou performant parce qu'on va vite ? Vaut-il mieux être réactif ou savoir anticiper ? Et donc, faut-il être rapide dans l'action ou dans la réflexion ?

Il faut des lents et des rapides

Dans les organisations, on a besoin des deux. Quand survient une crise, les « lents » apportent souvent stabilité, recul et tempérance, tandis que les « rapides » enclenchent et ouvrent des pistes. Les uns empêchent l'emballement, les autres l'enlisement. Les uns tiennent la corde, les autres avancent mais personne ne grimpe seul et chacun protège l'organisation des risques que l'autre fait courir.

Ce que la vitesse nous coûte, au nom d'une urgence supposée, c'est une forme de crise de la sensibilité : un appauvrissement de ce que nous pouvons ressentir et percevoir, et qui permettrait précisément d'instruire les politiques publiques autrement que par les chiffres et les données.

Accepter d'arrêter, ce n'est pas perdre du temps

Savoir arrêter ce qui n'est pas prioritaire est la première source de gain de temps (et d'énergie). Et cela libère de la place temporelle et spatiale quelquefois pour faire les choses réellement utiles.

Dans l'action publique, arrêter un projet passe mal et engendre généralement des critiques sur le temps ou les fonds perdus pour n'aboutir à rien. Il est encore rare d'entendre les décideurs justifier l'interruption d'une opération par les coûts que ce choix évite, qu'ils soient matériels ou immatériels. Continuer de penser que pour être efficace, l'action publique doit faire, de surcroît vite et bien, est délétère. Cela nous entraîne vers une perte de sens, donc de pertinence, des actions entreprises.

Le temps n'est ni rattrapable ni compressible, et à la différence de l'espace, on ne peut pas revenir en arrière. Face à cette réalité, la solution ne réside ni dans le fait d'aller vite en permanence ni de ralentir drastiquement mais plutôt dans notre capacité d'adaptation. Sur ce point, la réponse d'un ancien général qui dirigeait les forces terrestres d'intervention interrogé sur le sujet de la vitesse dans la prise de décision est limpide : « ce qui m'intéresse, c'est d'avoir des équipes capables de changer de vitesse au bon moment et pour le collectif. »

Je partage ce point de vue et suis convaincu que, pour les territoires et les décideurs locaux, il importe davantage de savoir changer de vitesse au bon moment que de faire vite.

Hugues PÉRINEL
Journaliste, ancien directeur
des rédactions du Groupe Moniteur
Fondateur du Cercle des acteurs territoriaux
Médiateur et coach de dirigeants publics

La pédagogie du temps

Le temps n'échappe pas au gouvernement, et la réciproque est vraie. Il doit donc s'apprendre, s'expliquer, se transmettre : c'est l'objet de la pédagogie du temps. Elle repose sur quatre gestes (nommer, mesurer, arbitrer, publier) et se déploie dans deux directions : de la collectivité vers ses publics, de l'ingénierie territoriale vers les décideurs. Elle commence toutefois chez soi.

Ce que la « pédagogie du temps » veut dire

Appliquée au temps, la pédagogie vise à faire comprendre pourquoi un projet local doit composer avec des temporalités multiples, et quel intérêt la collectivité a à inscrire ce projet dans des phases successives.

Nommer les temporalités en présence (temps de l'étude, de la décision, du chantier, des effets) au lieu de les fondre dans le mot « délai » ; **mesurer** la durée réelle des choses, que les retours d'expérience enseignent mieux que les prévisions ; **arbitrer** : hiérarchiser, séquencer, admettre qu'un projet attende ; et, enfin, **publier** la trajectoire retenue, ses jalons et ses aléas, comme on expose un budget, sont les quatre piliers de cette approche.

Vers les publics : mesurer et publier le temps que l'on impose

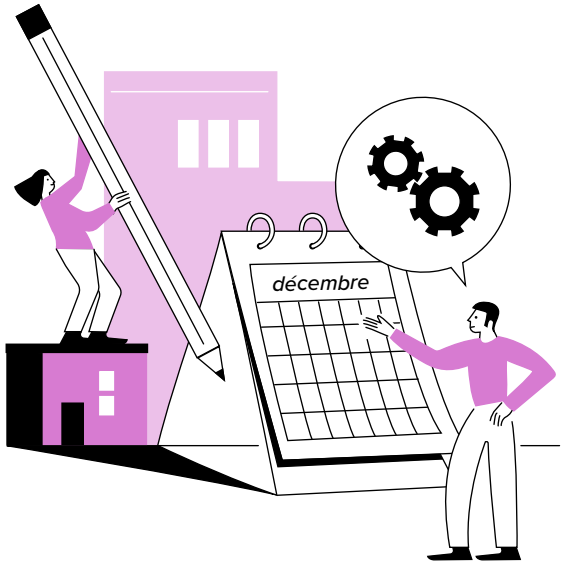
Dans la relation entre une collectivité et ceux qui s'adressent à elle, le temps est un coût que l'usager supporte plus souvent qu'elle : comprendre à quoi il a droit, accomplir les démarches, endurer l'incertitude, trois coûts que les travaux de Herd et Moynihan sur la « lourdeur administrative »[2] distinguent. Cette forme d'impôt sur le temps[3] pèse d'autant plus que l'on en manque : l'association sans salarié, la commune sans secrétariat à plein temps, le salarié en horaires décalés, la mère de famille active…

Un territoire de projet subit en amont les délais de ses financeurs, sur lesquels il n'a pas prise, mais il en produit en aval, sur lesquels il a toute prise : répondre à une commune ou un usager qui sollicite un appui, instruire un dossier, revenir vers les habitants consultés. C'est de ces délais-là que part la pédagogie du temps, car **on ne peut expliquer les lenteurs des autres sans avoir regardé les siennes.**

Mesurer : le nombre d'interlocuteurs qu'un porteur doit solliciter, les mois qui séparent une concertation du premier signe qu'elle a servi. Publier en ayant en tête que la perception individuelle de l'attente **ne dépend pas que de ressorts psychologiques, mais aussi d'éléments factuels** : une attente paraît plus longue lorsqu'elle est incertaine, inexpliquée ou jugée injuste *(Cf. David Maister dans Psychology of Waiting Lines - 1985)*. Ainsi, une date annoncée, un point d'étape lorsque ladite date glisse, un retour aux participants avant l'aboutissement du projet font plus pour la confiance que la vitesse. **Rendre le temps lisible, ce n'est pas aller plus vite : c'est ne plus laisser l'autre porter seul le poids de l'attente.**

[2] *Administrative Burden Policymaking by Other Means* - Pamela Herd & Donald P. Moynihan

[3] En référence à l'expression « Time tax » popularisée par la journaliste Annie Lowrey, autrice de *The Time Tax: How the Government Wastes Our Time—and How to Fix It*



Vers les décideurs : nommer et mesurer les durées réelles

L'élu sait ce qu'il veut engager ; l'ingénierie sait seule combien de temps cela prendra. Nommer, d'abord, les temps en présence, et donner au décideur une langue des durées faite d'ordres de grandeur et de fourchettes assumées. Mesurer, ensuite, tient en trois principes simples suggérés par Christopher Pollitt *(Time, Policy, Management, Governing with the Past, 2008)* :

1. **situer tout projet nouveau parmi ses prédécesseurs,** pour savoir combien de temps ceux-ci ont réellement pris ;
2. **confier l'estimation des délais à ceux qui auront à faire** plutôt qu'à ceux qui portent l'idée, dont l'optimisme est structurel ;
3. et **raisonner en trois hypothèses**, optimiste, probable, pessimiste, plutôt qu'en date unique.

Le rétroplanning sert à compléter et matérialiser l'exercice : partir de l'effet attendu et remonter la chaîne des prérequis.

Le début de mandat est un moment particulièrement propice pour conduire ce travail. Une séance de lecture des calendriers proposée aux nouvelles équipes, élus et agents ensemble (budget, programmations en cours, contrats, échéances réglementaires, fenêtres de dépôt), installe une lecture commune du temps du mandat. **Dire une durée contrarie parfois ; ne pas la dire expose à l'impatience, l'erreur, voire l'échec.**

Chez soi : arbitrer entre les calendriers subis et les calendriers choisis

Un territoire vit sous plusieurs horloges : cycles de programmation, contrats-cadres, mandats concomitants des différents niveaux de collectivités, habitudes de la maison. La boîte à outils que propose Pollitt aide à les lire : **la durée réelle** des choses ; **les sentiers**, dont on ne sort qu'à un coût ; **les ponctuations**, moments où quelque chose change vraiment, et **les fenêtres d'opportunité** qui les ouvrent ; **les cycles** enfin, ces balancements que résume le « on a déjà vu ça » des anciens. Arbitrer suppose d'inventorier ses calendriers et de les trier : ceux qu'impose une procédure, ceux que l'on a choisis, ceux que l'on suit par habitude. Les premiers s'expliquent, les deuxièmes s'assument, les troisièmes se discutent. L'exercice tient en une réunion d'équipe, car **on n'enseigne le temps aux autres qu'après avoir trié le sien**. Pollitt rappelle enfin que le temps est une ressource tactique : faire attendre en est la plus ancienne figure, fixer une échéance la plus courante.



REGARD D'ÉLU

«C'est aussi parce que je sais gérer les choses dans l'urgence qu'on me laisse dire que, sur certains sujets, j'ai besoin de temps.»

Assumer d'intégrer le besoin de temps à la décision publique

Le mot «temps», je l'emploie surtout pour expliquer. À ma nouvelle équipe municipale et intercommunale, à mes concitoyens : le mandat dure 6 ans et nous avons été élus sur un programme que nous avons ce temps-là pour mettre en œuvre. Tout ne peut pas partir tout de suite à plein régime, parce que ce n'est absorbable ni par l'administration, ni par le budget.

Le temps, un objet politique à part entière

Faire intégrer cela aux agents comme aux nouveaux élus — la nécessité de planifier, d'organiser, de composer avec le temps qui nous est imparti — relève d'une véritable pédagogie qui incombe à l'élu. Tout acteur qui vous sollicite est persuadé que sa demande sera satisfaite immédiatement ; il peine à concevoir qu'elle s'insère dans un flux d'autres demandes et dans un cadre parfois réglementé, avec des délais incompressibles. J'invoque constamment ce rapport au temps et je dois parfois lutter pour préserver des plages sans agenda, simplement pour réfléchir. La culture actuelle de l'immédiateté rend presque anachronique la revendication d'un temps de maturation de la décision.

Deux échelles, deux gouvernances du temps

Je n'aborde pas la gestion du temps de la même façon en tant que maire ou président d'intercommunalité. Ma gouvernance municipale est plutôt celle de l'urgence et de la réponse immédiate ; ma gouvernance intercommunale compose avec le temps. Avec mes collègues élus de la communauté de communes, je pratique une saisine plus lente : évoquer le besoin en conseil des maires, y revenir quelque temps plus tard pour partager nos réflexions, puis seulement proposer un plan d'action. Je laisse la décision faire son chemin dans les esprits. Car le temps de l'administration n'est pas celui de l'entrepreneur, ni celui du citoyen : synchroniser ces temps hétérogènes est précisément l'enjeu du pilotage territorial.

Les risques du temps court et les enseignements de l'urgence

On met souvent l'accélération sur le dos des crises successives. Je ne crois pas. Ce qui nous presse au quotidien, ce sont les réseaux sociaux. Le premier réflexe n'est plus de signaler un problème en mairie, mais de le publier et de terminer le message par « que fait le maire ? ». Cette pression pousse à accélérer la décision publique, au risque de la fragiliser juridiquement, de mal décider, de réagir à l'émotion. Cependant, le crédit acquis dans la gestion de « crise » autorise ensuite à inscrire certains sujets, comme les transitions environnementale et énergétique, dans le temps long.

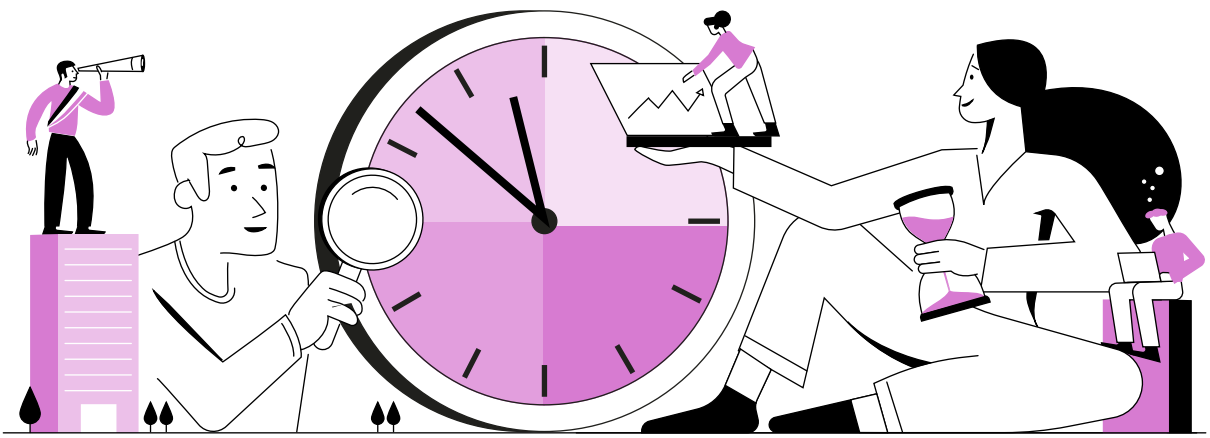
L'urgence a ses vertus aussi. Pendant le Covid, sans réponse de l'État pendant près d'un mois, nous avons pris notre destin en main : ateliers de couture dans les hôtels de ville pour produire des masques, réouverture du seul magasin de tissu de la ville. Ces initiatives, saluées par la population, ont été transcrites dans notre plan communal de sauvegarde ; il en va de même des retours d'expérience des inondations de 2016 et 2018 ou de la canicule récente. À l'inverse, le temps long a ses vertus sélectives : une partie de notre précédent programme n'a pas été réalisée mais, dans le lot, certains projets se sont révélés, après concertation, de « fausses bonnes idées ». Le temps n'est donc ni un allié ni un ennemi : c'est son pilotage — savoir osciller entre temps court et temps long — qui fait la qualité de l'action publique.

Planifier, c'est organiser et communiquer

La planification a elle aussi un rôle à jouer : au-delà de la projection dans l'avenir, elle implique de préfigurer les projets, d'en amorcer l'écriture, d'en prévoir les jalons et les échéances. Ce travail en anticipation est d'autant plus stratégique aujourd'hui qu'il offre aux collectivités de la réactivité face à un État dont le fonctionnement par appel à projets tend lui aussi à comprimer nos délais et notre capacité de réponse. Enfin, poser cette trajectoire sur le papier permet de la rendre publique, de communiquer en transparence et de donner à voir aux citoyens comment l'action locale se programme sur le temps du mandat, le plan de charge que cela représente et pourquoi la patience (qui est mère de toutes les vertus) s'impose.

Nicolas SORET
Maire de Joigny (89)
Président de la Communauté de Communes du Jovinien
Vice-président Finances, Développement économique, Emploi, ESS de la Région Bourgogne-Franche-Comté

Le temps, objet des politiques



Le temps peut devenir lui-même objet des politiques publiques : c'est le champ des politiques temporelles, qui prennent pour terrain les rythmes de vie des habitants. **Le temps y est administré comme une ressource commune, au même titre que l'espace ou l'argent public : il s'institue**. Reste à savoir ce que l'on en attend, comment on s'y prend, et comment cela s'articule avec les autres aspects du « temps public ».

Politiques temporelles : suivre le rythme ou le choisir ?

Une politique temporelle désigne toute orientation des politiques publiques permettant une meilleure maîtrise et articulation des temps individuels et collectifs : travail, soin, formation, vie personnelle et familiale. Née en Italie d'une revendication du « droit au temps », elle s'est installée en France au tournant des années 2000. **Mais cette définition admet deux lectures.**

La première est adaptative : la société s'accélère, la collectivité aide ses habitants à suivre. On élargit les horaires, on harmonise les plages d'ouverture, on fluidifie les déplacements. C'est par là que l'on commence. Mais l'urbaniste Sandra Mallet, qui a étudié les bureaux des temps de la première génération, relève un paradoxe : leurs acteurs refusent la ville en continu, et pourtant presque toutes leurs actions ouvrent un peu plus la nuit, en y prolongeant des activités diurnes, bibliothèque, piscine ou musée, jusqu'à normaliser ce qui faisait la singularité de ce temps. **Étendre l'ouverture, c'est, dans ce cas, allonger la journée plutôt que la desserrer.**

La seconde est transformatrice : le temps n'est plus une contrainte à absorber mais une ressource que la collectivité répartit, donc un objet de choix. La question n'est plus « comment tenir le rythme ? » mais « quels rythmes voulons-nous, pour qui et à quelles conditions ? ». C'est la question déjà posée précédemment, à quoi bon aller toujours plus vite, ramenée à l'échelle d'un territoire. Les deux lectures coexistent dans la plupart des démarches ; ce qui les départage est simple : **la politique ouvre-t-elle des choix aux habitants et aux agents, ou leur impose-t-elle un alignement ?**

Du bureau des temps au référent temps

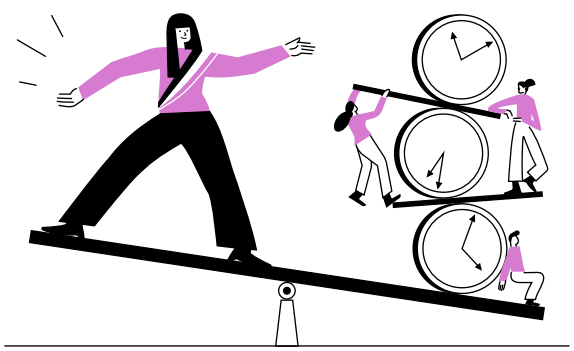
La difficulté est institutionnelle : le temps n'a pas de guichet, ni ligne budgétaire dédiée, ni direction de rattachement évidente. La réponse historique est le bureau des temps, structure de coordination sans compétence propre, qui réunit services, employeurs, transporteurs et associations autour d'**une méthode en quatre temps : observer les rythmes de vie, établir un diagnostic temporel, expérimenter des ajustements d'horaires ou d'usages, évaluer**. Ses réalisations sont concrètes : à Poitiers, des guichets uniques de rentrée dans les maisons de quartier, des entrées de cours étalées à l'université ; à Lyon, un travail avec les employeurs sur le décalage des horaires ; à l'Université de Bretagne, une charte par laquelle les partenaires s'engagent à ne pas modifier leurs horaires sans se prévenir. Sa faiblesse est connue : une ou deux personnes à l'animation, des budgets minimes.

À l'échelle d'un territoire de projet, le bureau des temps ne s'impose pas forcément. **Initier la démarche peut se faire par un référent temps mutualisé** à l'échelle du Pays/PETR ; un diagnostic temporel adossé au projet de territoire, qui croise les horaires des services (mairies, déchèteries, maisons France Services, transport à la demande) avec ceux du travail et de l'école ; une question temporelle dans chaque fiche action (quels temps des habitants ce projet touche-t-il ? Et le fonctionnement envisagé est-il cohérent avec cette destination ?) ; des équipements conçus pour des usages successifs plutôt qu'uniques : autant de gestes qui permettent progressivement d'acculturer.

Du temps des institutions au temps des habitants

Enfin, si les premières parties de ce vadémécum traitaient la question du temps du point de vue des institutions, celle-ci traite du temps des habitants. La coupure n'est qu'apparente : l'accélération qui comprime les calendriers de l'action publique est celle qui fractionne les journées et allonge les trajets, une seule crise du temps vue des deux côtés du guichet. Les gestes se répondent : nommer, mesurer, arbitrer, publier d'un côté, observer, diagnostiquer, expérimenter, évaluer de l'autre. Et la durée est la même : **une politique temporelle produit pleinement ses effets bien après le mandat qui l'a lancée et ne survit à l'alternance que si elle est inscrite durablement dans le projet de territoire plutôt que dans une délégation.**

Peut-on alors parler d'une chronopolitique positive, d'un gouvernement du temps qui ne soit pas une domination par le temps ? Oui, à trois conditions : **réduire les inégalités de temps** plutôt que les déplacer, des habitants vers les agents par exemple ; **ouvrir des choix plutôt qu'imposer** un alignement ; **accepter d'interroger la vitesse elle-même**, et pas seulement d'aider à la suivre. Du temps subi au temps institué, des cadences imposées aux rythmes choisis.





REGARD D'EXPERTE

«Le temps n'est pas une contrainte: c'est un capital, une ressource, un effet de levier. Le minimiser, c'est se priver de moyens.»

Lorsque l'usage de l'espace est contraint, il est essentiel de s'intéresser au temps.

Le temps ne s'appréhende jamais seul: on l'appréhende toujours conjointement à l'espace. Or l'espace a longtemps été le prisme dominant des politiques publiques, et souvent le prisme unique. Le temps, lui, reste le parent pauvre, la variable d'ajustement, rarement pensée.

Femmes et hommes égaux face au temps?

Les premières politiques temporelles européennes naissent dans les années 1990 de la mobilisation des ouvrières de la région de Milan contre leur «double journée»: leurs usines, repoussées par la réorganisation industrielle, sont devenues lointaines; à leur retour au quartier, leurs enfants sont déjà sortis de l'école et les services sont fermés. En réponse à leur mouvement, la loi Turco entre en vigueur en 2000, portant le principe d'un «équilibre entre temps de travail, de soin, de formation et de relation». Elle impose aux communes de plus de 30 000 habitants de nommer un responsable des temps et des horaires — à l'origine des «bureaux des temps» — chargé d'harmoniser ceux des services, commerces et administrations.

La loi ne le dit pas expressément, mais son adoption reconnaît que le genre est l'un des premiers axes discriminants de l'accès au temps, comme la classe sociale: par exemple en France

aujourd'hui les emplois les plus précaires sont les plus fractionnés, et ce sont souvent des métiers occupés par les femmes.

Quand l'espace et les ressources financières manquent, on pense au temps

ZAN, rigueur budgétaire : les collectivités perdent leurs marges sur l'espace. Reste le temps comme seul levier. Manque de foncier ? On mutualise les bâtiments, on en diversifie les usages et on ajuste les horaires, sortant de la logique du bâtiment à usage unique.

À la Métropole de Rennes par exemple, la saturation des trams à l'heure de pointe par les flux étudiants préfigurait un lourd investissement en rames supplémentaires. La réflexion s'est déplacée vers la désynchronisation : après concertation avec les acteurs universitaires, le début des cours a été décalé de quelques minutes, divisant les flux de pointe et évitant l'achat et les coûts de tramway. Il fut moins coûteux d'ajuster les temporalités que l'offre de transport.

Ouvrir mieux, pas seulement ouvrir plus

Dans la même idée, le projet Time2Adapt, porté par la Métropole européenne de Lille (MEL), vise à multiplier les lieux frais en cas de fortes chaleurs, faisant du temps un levier d'adaptation climatique : écoles et espaces publics ouverts à de nouveaux horaires et usages, îlots de fraîcheur, mobilier rafraîchissant. Piloté par le bureau des temps de la MEL, il est expérimenté à Lille et Loos depuis l'été 2024, avant d'être étendu à toutes les communes.

Gare cependant à l'idée reçue d'ultra-flexibilité pour les agents : c'est une erreur. Si les services publics doivent s'adapter aux rythmes de vie des habitants, ces ajustements ne doivent pas compromettre les équilibres de vie des professionnels. Cela suppose une réorganisation coordonnée du temps de travail — en redéployant, par exemple, les personnels de ménage pour supprimer les horaires fractionnés.

À Tempo Territorial, nous avons à cœur d'aider les communes et groupements de communes qui veulent s'investir dans cette voie, pour innover et mettre en place des projets robustes.

Les temps oubliés

Deux temps restent largement impensés. Le temps de l'enfant, qui ne s'appréhende pas seulement au travers des temps scolaires. La Convention citoyenne sur les temps de l'enfant (CESE, 2025) a ainsi fait reconnaître des besoins et des rythmes biologiques encore « construits autour des contraintes des adultes ». Un autre angle mort est le temps des aidants : nous approcherons bientôt d'un salarié sur quatre en situation d'aidance, avec un risque d'épuisement élevé. Prendre du temps pour soi est un droit, pas un luxe.

Reste la ruralité, où la question du temps se pose autrement. On n'y parle plus de ville du quart d'heure mais de territoire de la demi-heure : l'éloignement des services, de l'école ou de l'emploi allonge les trajets, les temps d'attente et pèse sur le quotidien, ce qui constitue déjà une inégalité en soi. Pourtant, nombre de petites communes mènent des politiques temporelles sans le savoir, dès lors qu'elles ajustent des horaires, développent l'itinérance ou mutualisent un équipement. Il leur manque moins des moyens qu'un cadre pour les structurer.

Marina LAFAY
Présidente de Tempo Territorial
Sociologue et anthropologue
Ancienne adjointe au maire de Strasbourg



Pourquoi apprendre à gérer les temps ?

Le temps de la performance à 18 mois n'est pas celui de l'innovation à 7 ans, et moins encore celui de la (re)construction d'un imaginaire collectif en confiance à l'échelle d'une génération. Le Projet de Territoire est bien celui qui sait articuler ces trois temps. Il est donc pertinent que l'ANPP -Territoires de projet invite à se projeter sur 25 à 30 ans. C'est à l'échelle d'une génération, mais aussi des 4 saisons d'innovations nécessaires pour (ré)inventer nos modèles d'action face à la transformation systémique que nous vivons. C'est ainsi à l'échelle de 4 mandats électifs que se joue notre capacité de réussir ensemble les transitions au « 1er kilomètre » des réalités de nos lieux de vie.

Depuis 2021, les avancées de la mandature 2020-2026 ont été capitalisées. Les 5 premiers vadémécums rendent compte de l'expérience des Pays et PETR. De ce qu'est un Projet de Territoire à comment en faire le Récit, cette capitalisation est précieuse pour tous les Territoires, ruraux mais aussi bien au-delà. Je pense notamment aux Territoires ultramarins dont la présence sur les 3 océans nous offre une vision unique sur les transitions mondiales à l'échelle des 5 continents.

Ce 6e vadémécum s'inscrit donc comme une invitation, mais aussi comme une promesse pour les générations futures : soyons maîtres de nos rythmes… afin d'être en capacité d'articuler performance, innovation et confiance ! Ce sont les trois conditions pour réussir les transitions nécessaires vers des Territoires à l'équilibre juste et durable. Le mandat 2026-2032 est le temps d'un cycle complet d'innovation pour y parvenir.

Un rêve ? Non, une réalité déjà en germe au cœur de nos Territoires ! Sachons la voir et la valoriser pour nous (re)donner confiance dans notre avenir en « Commun(s) ».

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU

Cette publication est portée par l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) et s'inscrit dans une collection de vadémécums qui compte déjà cinq parutions :

Faire territoire :
Osons avec et pour tous
2021
anpp.fr/payspetr/projet-de-territoire

Faire territoire :
Parions sur l'ingénierie de projet
2022
anpp.fr/payspetr/ingenierie-de-projet

Faire territoire :
Coopérons pour réussir nos transitions
2023
anpp.fr/payspetr/cooperations

Faire territoire :
Cultivons le bonheur local
2024
anpp.fr/payspetr/bonheur-local

Faire territoire : le récit pour agir autrement !
2025
anpp.fr/payspetr/recit-territorial/

Avec le soutien de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires, la Banque des Territoires, le Rameau, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne et Lundi en 8.

Merci à tous les développeurs territoriaux et élus qui ont contribué de près ou de loin à ce vadémécum et plus généralement pour leur implication au quotidien pour un développement local ambitieux.

Fédération Nationale
CAISSE D'EPARGNE

Les Caisses d'Epargne, banques-assurances 100 % régionales, qui appartiennent à leurs clients-sociétaires et pionnières dans les transitions de la société, soutiennent la publication de ce vadémécum et aux côtés de l'ANPP, les territoires qui se racontent, et agissent autrement.

Direction de publication : Mélanie THOMIN | **Direction de rédaction :** Michael RESTIER | **Contributeurs :** Emmanuelle CORATTI, David DJAÏZ, Charles-Benoît HEIDSIECK, Daphné KHALIFA DORÉMUS, Marina LAFAY, Hugues PÉRINEL, Nicolas SORET | **Réalisation, rédaction :** Esther LÉVINE (Lundi en 8) | **Création graphique et mise en page :** Agence Giboulées | **Photo p5** © Edouard Monfrais-Albertini | **Tous droits réservés © 2026**

ANPP
TERRITOIRES DE PROJET

www.anpp.fr
06 12 02 01 78
contact@anpp.fr

BANQUE des TERRITOIRES | Caisse des Dépôts

Fédération Nationale CAISSE D'EPARGNE

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Le RAMEAU
Co-construisons demain

lundi au 8