

# Comment favoriser le lien social et citoyen ?



Agir pour maintenir du lien social et développer le " mieux vivre ensemble " : dix acteurs territoriaux, élus, représentants d'associations, analystes et chercheurs, partagent leurs réflexions sur leurs actions et les leviers de cohésion sociale dans les collectivités.

<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Expériences Collectivités</b>	<b>6</b>
<b>Marie-Francine François</b>	<b>6</b>
Directrice Générale des Services (DGS) de Clermont-Ferrand, également Présidente de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF)	
<b>Laurent Bacquart</b>	<b>8</b>
Directeur Général des Services (DGS) de Saint-Michel-sur-Orge (Essonne) et Conseiller Technique au bureau national du SNDGCT (Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales)	
<b>Maurice Baslé</b>	<b>10</b>
Professeur des Universités et chercheur actif au CREM-CNRS, spécialiste de l'économie et de l'évaluation des politiques publiques	
<b>Marc Bréant</b>	<b>12</b>
Directeur Associé, Consultant chez Stratéa	
<b>Jean-Marc Legrand</b>	<b>14</b>
Directeur de la Délégation Régionale du CNFPT des Pays de la Loire depuis septembre 2014	
<b>Philippe Laurent</b>	<b>16</b>
Maire de Sceaux (Hauts-de-Seine) depuis 2001	
<b>Stéphane Bussone</b>	<b>18</b>
Directeur Général des Services de Saint-Jean-de-Luz et Président de la Commission Organisation et Management Territorial du Syndicat National des Directeurs Généraux (SNDG)	
<b>Claude Audinet</b>	<b>20</b>
Directeur de la Communauté de Communes du Val Vert du Clain et DGS de Jaunay-Clan (Vienne)	
<b>Stéphane Pintre</b>	<b>22</b>
Directeur Général des Services (DGS) de la mairie d'Antibes (Alpes-Maritimes) et Président du Syndicat National des Directeurs Généraux (SNDG)	
<b>Antoine Rouillard</b>	<b>24</b>
Directeur Commercial et Marketing Client de Berger-Levrault, Editeur de logiciels et de contenus pour le secteur public et la santé	

La France compte 64,5 millions d'habitants répartis en près de 37 000 communes, 101 départements et 26 régions. Moins de 1 000 communes comptent plus de 10 000 habitants... Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, il existe 2 145 établissements publics de coopération intercommunale rassemblant la quasi-totalité des communes françaises.

Parallèlement à cette organisation territoriale en pleine réforme, les modes de vie de l'habitant citoyen ont évolué. Ils se placent désormais sous le signe du nomadisme, de la mobilité (on ne vit plus forcément là où l'on travaille) et de l'ouverture (Internet n'a pas de frontière). Dans le même temps, l'intégration des plus fragiles - les personnes dépendantes, les enfants, les jeunes... - est un défi permanent pour la vie de la cité et les établissements qui les accueillent (maisons de retraite, écoles, hôpitaux...).

Aussi, l'habitant citoyen se reconnaît dans de multiples appartenances, bien au-delà du sentiment d'appartenance à la ville. Ce peut être, par exemple, habitant d'un même quartier ; membre d'une association de parents d'élèves ; membre d'un club sportif ou culturel ; résident d'une maison de retraite ; salarié d'une grande entreprise locale, ou encore, membre d'une association en lien avec la ville jumelée de l'autre bout du monde...

Pour pallier cette réalité, les différents élus locaux, des groupements et associations agissent pour une nouvelle prise en compte de leur territoire, une plus grande valorisation, un meilleur partage, avec toujours dans l'idée de maintenir ou de développer du lien social pour " mieux vivre ensemble ". La valorisation du rôle du citoyen devient ainsi un gage de réussite de l'action publique.

Afin de pouvoir créer cette cohésion et gérer les affaires locales avec le souci de répondre aux attentes et aspirations du plus grand nombre, sur quels leviers agir ? Quels critères prendre en compte pour juger des actions d'une collectivité ? C'est ce sur quoi ce Carnet d'Expériences que vous avez entre les mains, en donnant la parole à plusieurs spécialistes (élus, représentants d'associations, analystes...), tente d'apporter quelques pistes de réflexion.



**Pierre-Marie  
Lehucher**  
directeur général de  
Berger-Levrault

### L'habitant " usager ", un client partenaire

Finis l'élus tout puissant qui décide dans son bureau, entouré de ses collaborateurs. Dans sa commune, sa ville, son agglomération, il doit désormais échanger sur les grands projets avant leur lancement, et ce avec toutes les parties prenantes. Comme l'industriel ou le commerçant, le citoyen en fait partie. L'habitant " usager " veut savoir ce qui se fait pour lui, en son nom, avec ou sans lui. Autant sur des questions de proximité, d'infrastructures publiques (piscine, salle de sport, médiathèque...), qu'en termes d'aménagement du territoire, d'environnement ou de qualité de vie.

Pour autant, le management des relations avec le citoyen reste encore peu développé en France, même si l'on voit se multiplier sur le territoire une certaine démocratie participative. La relation citoyen doit aujourd'hui aller plus loin, notamment en matière de transparence financière. Mais cette relation ne s'improvise pas. Et sa qualité ne s'améliorera que si on réfléchit à la fonction dans son ensemble : le métier, les compétences et les ressources humaines et techniques. Il faut donc qu'elle soit pensée avec recul, en tenant compte des positions de départ des élus, des services de la collectivité, des associations locales et des citoyens.

#### Des moyens financiers de plus en plus limités

Dans un tel contexte, la nature même du " manager " de la ville évolue, la complexité étant au centre de ses préoccupations. Interfaces avec les élus et, éventuellement, avec la population, les acteurs territoriaux sont confrontés à des transformations profondes. D'une part, ils doivent faire face à une augmentation forte de la demande sociale, et, en parallèle, à des ressources en profonde diminution. Reste enfin, pour eux, la nécessité d'avoir une vision pour leur territoire, partagée avec leurs élus. Comme le rappelle l'un des DGS interrogés ci-après, pour travailler sur sa relation aux habitants ou sur les évolutions de l'offre à produire, il est primordial de connaître son territoire et de prendre ce temps nécessaire d'analyse pour définir les axes prioritaires d'actions.

Pour s'aider dans cette tâche, les directions générales des services regardent et analysent régulièrement ce qui se fait ailleurs, au niveau régional comme national, directement lors de leurs déplacements. Sur internet, ils échangent leurs bonnes pratiques sur les multiples forums des associations territoriales. Cette source d'informations leur permet de comparer la manière dont sont assurées certaines prestations, leur facturation ou leur coût pour la collectivité. D'autre part, ils développent des outils en interne (historiques de dépenses...), mais comme le reconnaît un autre spécialiste, se comparer à soi-même n'a qu'une valeur limitée, avec toujours le risque de faire ressortir ce qui plaît et masquer le plus discuté...

#### Faire progresser l'analyse qualitative

Pour objectiver le coût d'un certain nombre d'équipements, plusieurs cadres territoriaux plaident pour disposer d'un observatoire qui permette les comparaisons au niveau national. Leur souhait : des tableaux de bord, simples et bien structurés, par tailles de communes et, surtout, renseignés



par tous de façon sincère. En mettant en évidence les contradictions, ces tableaux feraient progresser l'analyse qualitative. Ils seraient également garants des dépenses réelles dans les collectivités, vis-à-vis des élus, de la population, des associations, comme de l'opposition... Certes critiquables, ils permettraient d'éclaircir les débats comme de les dépassionner.

Toutes les thématiques sont concernées, car il est nécessaire d'avoir une approche systémique du système urbain. Qu'il s'agisse du citoyen, de la famille ou de l'entreprise sur un territoire donné... autour de ces sujets, se croisent plusieurs dimensions d'intérêt, que sont l'école, les transports, l'environnement. La coopération entre les différents métiers de la ville doit se renforcer : des ponts sont à créer entre les services, en jouant sur l'interaction des compétences. Une démarche indispensable en cette période qui s'ouvre de recherche d'économies.

De plus en plus sollicités et sur tous les sujets (social, emploi, logement...), l'élu et son équipe doivent ainsi anticiper au maximum et mieux communiquer. C'est particulièrement vrai pour les jeunes élus. Avec

la montée d'internet et des réseaux sociaux, les collectivités sont en effet confrontées au défi même de l'acceptabilité de leurs actions, parfois même de leur légitimité. Mais, dans ce domaine de l'internet, tout reste à construire. Car, encore aujourd'hui, les collectivités répliquent des modèles, qu'elles améliorent à peine.

La pression du gouvernement d'ouvrir prochainement les données nationales et locales (Open Data) devrait faire bouger rapidement cette situation. Objectif : améliorer la gestion publique locale, tout en favorisant la vie démocratique du pays. Là, en termes d'outils, le débat est ouvert, même si des expériences ponctuelles existent. " Il faut penser en profondeur le sujet de la connaissance distribuée ", estime Maurice Baslé, professeur des Universités et chercheur actif au Crem-CNRS, à l'initiative de la plate-forme expérimentale ACT-TER-DC pour l'agglomération de Vannes (lire page 12).

**Catherine Moal**  
Journaliste économique indépendante





## « Nous sommes face à des citoyens très réactifs »

### **Marie-Francine François**

Directrice Générale des Services (DGS) de Clermont-Ferrand, également  
Présidente de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF)

### **Un mot sur l'AATF que vous présidez...**

L'AATF est une association de solidarité entre collègues, qui fête ses vingt-cinq ans cette année, avec plus de 900 adhérents. Elle est également force de propositions et d'échanges sur l'évolution des métiers et des collectivités, et le management public de manière très générale. Ces dernières années, elle a publié plusieurs rapports et contributions.

### **En tant que DGS, comment voyez-vous évoluer votre métier ?**

Entre petite et grande collectivités, je ne vois pas beaucoup de différence sur l'évolution du métier lui-même. A l'époque, la décentralisation s'est faite avec des cadres très motivés pour venir dans la fonction publique territoriale. Cela reste encore vrai aujourd'hui, même si nous devons être plus techniques et mieux formés, du fait des contraintes budgétaires, des exigences plus fortes des habitants... On voit très nettement arriver la nouvelle génération internet.

### **Cela change quoi ?**

Il y a une exigence de réactivité, à laquelle nous ne pouvons pas toujours répondre. De plus, le citoyen veut une réponse personnalisée, ce qui induit un rapport beaucoup plus tendu, renforcé avec la crise.

### **Face à cela, le DGS est-il suffisamment armé ?**

Il doit travailler différemment. Avant de lancer le moindre projet, il doit se demander qui ça peut gêner, envisager toutes les incidences... et communiquer par avance. Après, il doit être réactif au moindre problème et en mesure de faire évoluer le point de vue.

### **Vous auriez un exemple ?**

Quand vous faites des travaux d'assainissement par exemple, les citoyens ne se contentent plus d'entendre dire que c'est pour améliorer le fonctionnement du réseau dans leur rue. Certains veulent des informations techniques très précises, des chiffres... et les remettent parfois en cause. Nous sommes désormais face à des citoyens très réactifs.

### **Par quels canaux doit passer l'information ?**

Internet est intéressant. C'est un plus, mais pas un substitut. Il ne remplace pas le contact direct ou le tract dans la boîte aux lettres. Le journal municipal ou intercommunal reste un vecteur important pour certaines catégories de population et de lectorat. Plus largement, la presse quotidienne et les radios locales... permettent des messages plus courts et succincts.

### **Et le dialogue direct ?**

Il est très important, car on ne peut jamais anticiper toutes les questions que les habitants vont se poser.

### **Dans ce cas, le DGS est-il le premier concerné ?**

Pas nécessairement. C'est plutôt l'encadrement intermédiaire qui est en première ligne avec le citoyen. Mais l'organisation doit les aider.

### **Pourquoi ?**

Ils ne sont pas vraiment formés à cela. Il y a là un vrai enjeu d'évolution des compétences.

### **Comment évalue-t-on le cadre territorial ?**

En lui fixant des objectifs ! Mais il n'y a pas de règle absolue. Au-delà de la notation, il faut faire des



points réguliers avec les cadres, établir un dialogue permanent entre les différents niveaux hiérarchiques. Nous sommes loin de l'image traditionnelle de l'administration.

### Et concernant l'évaluation du DGS ?

Il est rare que l' élu évalue son DGS. Cela passe davantage par un dialogue permanent. On avance toujours sur les dossiers après en avoir discuté avec l' élu, mais c'est toujours l' élu, le patron.

### Dans ce cas, le benchmark est important ?

On en fait beaucoup sur des questions très techniques et l'on échange beaucoup. L'AATF réclame depuis très longtemps, de disposer d'un observatoire de la gestion publique qui lui permettrait de consolider les expériences d'une part ; mais aussi, d'avoir une consolidation des chiffres, y compris sur les évaluations de coûts de certaines politiques, sur les méthodes d'évaluation de la qualité... Nous pensons que le CNFPT (Centre national de la Fonction Publique Territoriale) et, plus particulièrement, l'Inet (Institut national des études territoriales) aurait légitimité à porter cette mission.

### Comment faites-vous alors ?

Chacun le fait un peu à sa manière, en s'appuyant sur les associations d'élus. L'Assemblée des Communautés de France (AdCF), par exemple, fait un gros travail de publications régulières d'études thématiques. Ce qui nous permet d'avoir une photographie de l'existant dans les collectivités sur un sujet, mais on manque de capitalisation à ce niveau.

### Quel serait l'outil idéal ?

Un observatoire qui nous permette de nous mesurer en termes de coûts. Une entreprise quand elle produit du service, sait si elle est dans le marché ou pas. En collectivité, on n'a pas ce référentiel des marchés et, quand on produit du service, l'on ne sait pas s'il est cher ou pas. Aujourd'hui, cela devient un élément de discussion, notamment avec le citoyen.

### Dans les déchets ou l'eau, vous disposez de données au niveau national...

Certes, mais elles restent insuffisantes. Par exemple, dans le cas de l'eau, la question de la qualité de la ressource est importante. Quand vous avez une eau de bonne qualité et abondante sur un territoire, ce n'est pas la même chose en termes de coûts que si vous devez puiser l'eau dans la rivière et la traiter... Ces éléments sont partiellement consolidés au niveau national et encore peu accessibles au citoyen. C'est pourtant une question de transparence financière : nous devons dire à quoi sert l'argent public. Ensuite, nous manquons d'éléments plus qualitatifs et organisationnels. Là aussi, ça passe par des réseaux thématiques, mais il manque cet espace de consolidation.

### L'Open Data peut y répondre ?

Pourquoi pas, si les méthodes de construction des chiffres permettent réellement les comparaisons. C'est le cas pour l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) sur les coûts de traitement des déchets, leur grille unique permet les comparaisons au niveau national. Mais, si vous voulez faire le même exercice sur le sport, la petite enfance ou les conservatoires de musique, cela n'existe pas. Pourtant, ce sont des équipements coûteux du fait du personnel mobilisé. Pour objectiver le coût d'un certain nombre d'équipements, il serait intéressant de disposer de ces comparatifs au niveau national.

### Vous communiqueriez ces données ?

Tout à fait. Le citoyen, très demandeur de services, ne se rend pas toujours compte des coûts. Du côté de la collectivité, il ne faut pas avoir peur de communiquer sur les coûts des services... Mais, si l'on dispose demain de ces chiffres, il faudra les justifier.

#### VILLE DE CLERMONT-FERRAND (PUY-DE-DÔME)

140 957 habitants.

**Budget municipal 2013** : 320 millions d'euros.

Membre de la Communauté d'Agglomération Clermont Communauté (283 200 habitants).



## « Le citoyen doit devenir acteur de sa ville »

### Laurent Bacquart

Directeur Général des Services (DGS) de Saint-Michel-sur-Orge (Essonne) et Conseiller Technique au bureau national du SNDGCT (Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales)

### En tant que DGS, comment voyez-vous évoluer votre métier ?

Je vois une complexité accrue, un rapport différent des habitants à la collectivité, une accélération du besoin de traitement des problèmes rencontrés, qui sont très variés selon les populations. Il y a peu de connaissances de la part des citoyens de " Qui fait quoi ? " dans l'organisation territoriale française... En conséquence, le maire est sollicité sur tout sujet (social, emploi, logement...).

### Comment y répondez-vous ?

Nous expliquons la limite de nos capacités d'intervention entre la collectivité, les autres collectivités territoriales et l'Etat, tout en étant le bon relais et en ne jouant pas l'opposition entre les administrations. Ce qui reste encore trop souvent la facilité.

### Cela change votre communication interne ?

Nous comptons 500 agents permanents, qui vivent pour plus de la moitié sur la commune, avec des formations initiales disparates et parfois faibles. Ce qui nous unit, c'est notre projet commun : " produire " le meilleur service possible au bénéfice des habitants. L'important est donc de partager cette vision pour l'appliquer.

### Et vis-à-vis du citoyen ?

Notre administration a travaillé sur l'amélioration de la relation citoyen, sous forme d'un projet déclinable dans tous les services et sous différents aspects (accueil, amélioration des locaux, entretien des écoles, relations aux associations...). Jusqu'à aller à l'obtention d'une labellisation auprès de l'Afnor pour

les principaux sites d'accueil, sur laquelle nous avons communiqué à la population.

### Vous regardez beaucoup ce qui se fait ailleurs ?

Nous échangeons les bonnes pratiques sur certains sujets avec mes collègues du SNDGCT, au niveau local comme national. Mais, pour travailler sur sa relation aux habitants ou sur les évolutions de l'offre à produire, il est important de bien connaître son territoire. Il faut prendre ce temps nécessaire d'analyse pour pouvoir définir les axes prioritaires d'actions.

### Avez-vous réalisé des enquêtes auprès des citoyens ?

C'était en approche participative, avec la mobilisation de réseaux d'acteurs, constitués ou non. Nous sommes encore sur des démarches classiques, très organisées. Par exemple, nous n'avons pas de blog local ou de réseau social de la ville... Même si ce ne sont pas des dispositifs qu'il faut évacuer.

### Comment évaluez-vous votre action ?

Globalement, nous avons une difficulté sur tout ce qui va relever de la politique de la ville au sens large. Nous disposons d'indicateurs stricts, comme la fréquentation de tel ou tel événement. Si le critère du coût est important, comment toutefois mesurer les effets induits ? Notre difficulté actuelle consiste en l'arbitrage sur le niveau de services rendus, alors que nous allons perdre 1,5 million d'euros de ressources [dotations de l'Etat, NDLR] d'ici à trois ans... Cela va forcément intégrer une part de réduction de dépenses, mais en parallèle, au niveau politique, un nouvel arbitrage sur le niveau de services à rendre par rapport à ce que l'on demande financière-



ment aux habitants, sera nécessaire.

### **Vous avez les outils nécessaires pour gérer cette complexité ?**

L'évaluation comparée coût/service rendu nous aide à rationaliser en interne ou, encore, à justifier nos choix. Si nos équipements pour la petite enfance, par exemple, coûtaient deux fois plus chers que la moyenne dans des collectivités de même strate, nous aurions un sérieux problème d'organisation. Pour autant, reste la question de la satisfaction et des besoins d'une population... Ce sont des indicateurs sur lesquels le SNDGCT travaille avec le groupe Berger-Levrault.

### **C'est donc une approche plus qualitative que comptable ?**

Tout à fait, car les besoins sont variables selon les territoires. Il faut éviter la subjectivité, tout en arrivant à redéfinir certains périmètres de politiques publiques dans nos collectivités. Le non-choix sur ce type de réflexion conduirait mécaniquement à une augmentation de la pression fiscale. Ce mandat démarre avec cette équation...

### **Dans quels domaines ces indicateurs sont-ils importants ?**

Culture, petite enfance, enfance (écoles, périscolaire) suite à la réforme des rythmes scolaires... Il faut arriver à trouver les données brutes qui permettent la comparaison, puis l'analyse. On aura toujours des critiques, mais cela va permettre d'améliorer la gestion des collectivités ou de la justifier.

### **Ceci va dans la logique de l'Open Data...**

C'est le bon sens. L'objectif ici n'est pas de produire quelque chose à partir de nos propres données, mais d'arriver à les corrélérer. Par exemple, sur un Système d'Information Géographique (SIG), nous pouvons fournir les plannings de travaux sur la voirie. On pourrait imaginer les lier à des questions d'organisation de circulation routière et produire de l'information pour les conducteurs franciliens, en temps réel... Cela n'existe pas.

### **Disposez-vous d'un portail citoyen ?**

Il est en partie déployé et pourra faire l'objet de nouveaux développements. Il est accessible depuis le site de la ville avec un compte citoyen et la saisie des données peut alimenter différentes bases métiers de la ville. Par exemple, les parents d'élèves peuvent inscrire leurs enfants aux activités et payer leurs factures en ligne. Demain, nous aimerions qu'ils puissent signaler un problème de voirie ou de stationnement... Le citoyen doit devenir acteur de sa ville.

### **Après il faut être réactif...**

Il est clair que cela induit un rapport différent. Mais nous avons de nouveaux outils à notre disposition qu'il faut prendre en compte. Notre travail de proximité consiste à recréer du lien social même dans une cage d'immeuble, tout en trouvant le lien entre tous les habitants pour des projets communs dans la ville. Et ce sont les modèles économiques différents qui vont nous aider à trouver des réponses et nous aiguiller vers d'autres pistes, d'autres formes de participation...

#### **VILLE DE SAINT-MICHEL-SUR-ORGE (ESSONNE)**

20 400 habitants.

**Budget municipal 2014 :** 30 millions d'euros.

Fait partie de la Communauté d'agglomération du Val d'Orge, qui réunit 10 communes (environ 135 000 habitants).



« Le citoyen veut savoir ce qui se fait pour lui, en son nom, avec ou sans lui »

**Maurice Baslé**

Professeur des Universités et chercheur actif au CREM-CNRS, spécialiste de l'économie et de l'évaluation des politiques publiques

**Comment voyez-vous la relation citoyen en France ?**

En France, le management des relations avec le citoyen est encore peu développé, et fait beaucoup plus peur que le management de la relation client dans le privé. C'est un problème culturel. Les élus et les cadres de la fonction territoriale organisent des réunions de quartiers, créent des extranets citoyens... qu'ils jugent préférables à la mise en place d'une capacité de management en relation citoyen, vue comme trop complexe et anglo-saxonne.

**Et cela n'évolue pas ?**

La qualité de la relation citoyen ne peut s'améliorer que si on l'organise. Le problème est que l'on ne pense pas cette fonction dans son ensemble, c'est-à-dire le métier, les compétences et les ressources humaines et techniques, dont il faudrait disposer au niveau d'une agglomération pour faire mieux.

**Qu'attend désormais le citoyen ?**

Le citoyen veut savoir ce qui se fait pour lui, en son nom, avec ou sans lui. C'est un phénomène générationnel. Les jeunes, plus éduqués, veulent en savoir davantage. Aussi, en tant qu'élus, si vous faites de la démocratie de proximité, vous ne pouvez plus simplement arriver avec votre ingénieur comme il y a vingt ans, dans une position top down... Face à vous, les usagers en savent autant... si ce n'est plus.

**A quel niveau, cette information doit-elle se structurer ?**

La vraie vie des gens se passe dans la commune, le groupement de communes, l'intercommunalité, soit ce que j'appelle la « grande commune », le lieu des

relations courantes des populations et des entreprises et des utilisations d'actifs naturels. Il y a environ 400 périmètres d'action territoriale aujourd'hui en France. C'est à ce niveau qu'il faut mettre en place des capacités de gérer la documentation dont on dispose sur les problèmes et questions des citoyens.

**Cela nécessite quelles compétences ?**

Les agents de la fonction publique territoriale sont encore dans une logique fonctionnelle, alors que beaucoup de leurs travaux sont consacrés aujourd'hui à des questions de l'ordre du relationnel, du communicationnel... Leurs réponses sont souvent juridiques. C'est nécessaire, mais il faut aussi des réponses managériales. Une bonne relation citoyen, c'est des chiffres, de la transparence financière ! Il y a une vraie attente là-dessus.

**Pour avancer, sur quels leviers faut-il agir ?**

Les élus ne doivent surtout pas avoir peur d'ouvrir les données publiques. Mais il faut que les décideurs publics et les élus soient les premiers à les réutiliser, notamment pour en faire de la documentation citoyenne. C'est très important ! Ces données ont de la valeur et peuvent donner lieu à de nouvelles applications, du business... Mais elles peuvent aussi servir à faire des délibérations ou votations sur les affaires publiques.

**C'est ce que vous faites avec la plate-forme expérimentale ACT-TER-DC pour l'agglomération de Vannes ?**

Tout à fait. Développée au sein de l'université, cette plate-forme repose sur l'association de quatre institutions publiques (Conseil Général du Morbihan,

Vannes Agglo, la ville de Vannes et l'université de Bretagne-Sud) et de quatre entreprises (MGDIS, Charier TP, La Saur et La Poste). Elle mutualise et permet d'exploiter toutes sortes de données publiques sur un territoire, qu'il s'agisse d'informations démographiques (population, emploi, scolarité, fiscalité), sur l'usage des ressources naturelles (foncier, eau, voirie) et l'impact des politiques publiques (aides aux entreprises, aux familles, à l'accès aux infrastructures, logements sociaux...).

### Son intérêt majeur ?

Le fait de pouvoir croiser ces différentes données, en choisissant ses paramètres et sa localisation, selon son niveau d'accès (en fonction de la confidentialité des données). Quand on parle de la Digital Economy, tout le monde pense " web ", mais il faut aussi penser en profondeur le sujet de la connaissance distribuée qui s'ensuit. C'est une plate-forme qui s'adresse autant aux chercheurs publics, aux fournisseurs de données (partenaires publics et privés), qu'aux associations locales reconnues d'intérêt public et aux citoyens.

### Voyez-vous des thématiques à traiter en priorité ?

Pas vraiment, car il faut avoir une approche systémique du système urbain. Traverser la rue en sécurité, par exemple, est une question qui concerne les enfants, les vieillards, les handicapés... Vous ne pouvez plus faire une commission Transport, sans l'ouvrir aux autres commissions. La coopération entre les différents métiers de la ville doit se renforcer. Il faut créer des ponts et jouer sur l'interaction des compétences. Le citoyen, comme il vit dans toutes les dimensions, ne veut pas avoir à écrire à trois services. C'est à la ville de faire l'effort.

### Y a-t-il un risque à ne pas le faire ?

Le pire des scénarios serait que de grandes sociétés de l'informatique, qui seraient en position de tirer toute la valeur qu'il y a dans les données de l'Open Data, le gèrent et proposent ensuite aux villes de s'abonner à leurs offres, notamment sur la documentation citoyenne... sans que les collectivités publiques puissent y trouver leur compte.

### Peut-il y avoir transfert de pouvoir ?

Pas vraiment. Mais c'est déjà le cas aux Etats-Unis, où l'on vous propose de mieux organiser la vie de vos villes... La valeur qu'il y a dans les données est utilisée par des acteurs du privé, y compris pour se substituer à la fonction publique territoriale existante. Et ceci touche des services de base dans les agglomérations.

### Les élus s'en rendent compte ?

En France, pour beaucoup d'élus, la data est une question secondaire. Un chiffre est considéré comme une atteinte à la qualité de l'analyse. C'est encore une question de formation, car ce débat n'existe pas ailleurs. Pour autant, les villes ne peuvent plus être gérées avec les méthodes des années 1980 et 1990. Les élus seront pionniers et créatifs avec leurs services ou ne seront plus.

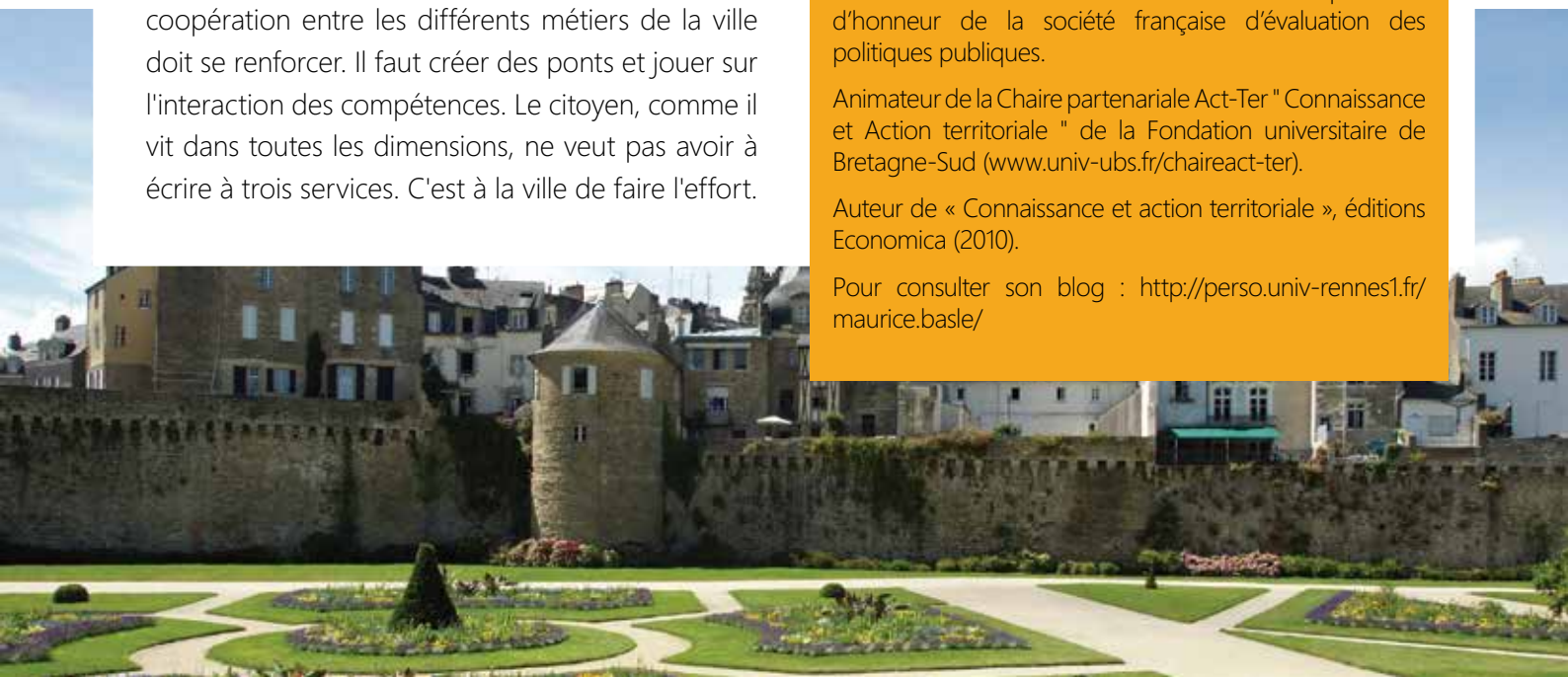
## PARCOURS

Membre du Cercle de réforme de l'Etat et président d'honneur de la société française d'évaluation des politiques publiques.

Animateur de la Chaire partenariale Act-Ter " Connaissance et Action territoriale " de la Fondation universitaire de Bretagne-Sud ([www.univ-ubs.fr/chaireact-ter](http://www.univ-ubs.fr/chaireact-ter)).

Auteur de « Connaissance et action territoriale », éditions Economica (2010).

Pour consulter son blog : <http://perso.univ-rennes1.fr/maurice.basle/>





## « Il faut considérer le citoyen comme un expert du quotidien »

**Marc Bréant**

Directeur Associé, Consultant chez Stratéal

### Dans une ville, quelles relations avoir avec le citoyen ?

Tous les élus ont une mission publique : ils ne peuvent pas tourner le dos à l'habitant. Certains sentent également que ça ne va pas pouvoir continuer comme si de rien n'était par rapport à la désaffection de la démocratie locale... Aussi, si des élus considèrent que le mandat reçu leur permet d'agir « librement » pendant six ans, d'autres sont de fervents défenseurs de la démocratie participative. Mais attention à la caricature ! Quand vous montez une réunion de quartier, de nombreux participants vont spontanément venir avec des questions personnelles et, de ce fait, ne pas répondre aux attentes... Mais on peut retourner la proposition. Le problème leur a-t-il été bien posé ? L'a-t-on explicité suffisamment en amont ? Au sujet d'un aménagement d'espace public, par exemple, les appelle-t-on réellement à débattre ?

### Pourquoi en est-il ainsi ?

Les collectivités et leurs élus sous-estiment, assez largement, la ressource que constitue l'habitant et/ou ses représentants. Le tissu associatif dispose d'une réelle expertise, qui reste encore sous-évaluée. Dans ma pratique de consultant - mais aussi de citoyen -, je crois de plus en plus au fait d'impliquer les citoyens dans la construction de la décision publique. Attention, pas dans la décision, car l'élu reste le décideur. Par contre, pouvoir organiser de la concertation, selon des modalités très précises et clairement définies, est très productif. Il faut considérer le citoyen comme un expert du quotidien !

### Qu'est-ce qui bloque à ce sujet ?

Les élus redoutent d'aller vers le citoyen. Ils ne le font

pas spontanément. Certains estiment ne pas avoir besoin de consulter ayant la légitimité du mandat qui leur a été confié. D'autres n'ont pas peur du citoyen en tant que tel, mais refusent le débat, de peur sans doute de la critique. Ils ont un manque de confiance envers le citoyen, même si cela peut paraître paradoxal.

### N'est-ce pas également une question de moyens ?

C'est clair que cela coûte de l'argent et ce, quelque soit la forme que le débat peut prendre (supports de communication, organisation de réunions publiques...). Cela demande aussi du temps. Et, à leur décharge, les élus sont submergés de réunions. Enfin, ils peuvent avoir le sentiment que la concertation va leur faire perdre du temps dans la mise en œuvre de leurs projets.

### Quels thèmes intéressent les habitants ?

Toute la problématique globale du territoire, tous les sujets qui touchent à leur vie quotidienne... Les mobilités en général, les équipements, les services, la culture, l'éducation... Le projet de développement - avec toutes les questions d'aménagement, de développement, de services que cela pose - est potentiellement intéressant à creuser.

### Un conseil pour y parvenir ?

Il faut faire le pari de l'intelligence et poser clairement la règle du jeu. Il ne faut pas confondre consultation/ concertation et co-construction/codécision.

### Dans vos missions, quelle est la question qui revient le plus ?

C'est très simple et toujours la même : avec moins



d'argent, que fait-on ? Est-ce j'en fais moins ou aussi bien, mais autrement ? Est-ce que je réinvente ma politique publique ? C'est d'ailleurs là-dessus que la relation avec l'habitant est intéressante.

### **Sentez-vous que les villes ont besoin de se comparer, chiffres à l'appui ?**

Besoins de repères et de points de comparaison, totalement. Mais tous les consultants proposent des comparaisons dans leur environnement, ou à des villes de même strate. La Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) publie également un certain nombre de chiffres... Honnêtement, ce n'est pas un problème. Par ailleurs, les forums de discussion et les réseaux professionnels sont très actifs... Les acteurs de la fonction territoriale se connaissent très bien. Certes, ces chiffres ne sont pas compilés au niveau national, mais ça donne des ordres de grandeur.

### **Ce n'est pas un peu empirique ?**

Nous sommes en France, où il y a aussi la culture du secret. Si on prend l'effort fiscal des communes dans un cadre intercommunal par exemple, c'est sûr qu'il y a une certaine pudeur à ne pas poser tous les chiffres sur la table... La diversité des situations peut amener à la discrétion sur un tel sujet.

### **Que pensez-vous de l'obligation d'ouvrir les données publiques prochainement (Open data) ?**

C'est un sujet qui n'est pas abordé dans les collectivités, ou très peu. Je n'ai jamais été confronté à cette question. Ensuite, l'ouverture des données aidera surtout les marketeurs, pas vraiment le citoyen.

### **L'intercommunalité, c'est la bonne strate pour un certain nombre de décisions?**

Oui, tout à fait. Reste à savoir à quel niveau on définit cette strate... Le chiffre de 20 000 habitants (discuté actuellement) posera bien des difficultés surtout s'il est appliqué de manière uniforme.

### **A ce niveau, quel doit être le rôle d'un DGS ?**

Dans une intercommunalité, il a un rôle hybride, car il est DGS et, en même temps, directeur de cabinet. Il a à la fois un rôle politique et technique. C'est rarement un personnage public. Dans l'ensemble, il reste en retrait par rapport à l'élu.

### **Ses compétences ont-elles évolué ?**

C'est le " couteau suisse " de la fonction publique. Dans le cadre intercommunal, le DGS est patron d'une administration de gestion, en plus d'être une administration initialement de projets. Ce qui pose bon nombre de questions sur la nature de sa mission. Ce sont aussi des politiques car, de manière générale, mis à part les grandes agglomérations, encore peu de présidents d'intercommunalité ont un directeur de cabinet. Alors que dans les villes, vous avez un DGS et un directeur de cabinet à qui reviennent les affaires politiques. Aujourd'hui, les intercommunalités s'affirment comme un enjeu politique.

## **PARCOURS**

Economiste de formation, cet ancien cadre de collectivité locale intervient, depuis vingt ans, comme consultant auprès des collectivités territoriales pour les accompagner dans leurs projets (réforme de l'intercommunalité, projet de territoire, stratégie de développement économique...). Marc Bréant est également maître de conférences associé à l'Université Lille 1 où il anime le Master pro " Management et Gestion des Collectivités Territoriales ". Il a également enseigné à SciencesPo Paris dans le cadre du Master 2 " Stratégies Territoriales Urbaines ".





## « Il y a clairement la nécessité d'une participation citoyenne »

**Jean-Marc Legrand**

Directeur de la Délégation Régionale du CNFPT des Pays de la Loire depuis septembre 2014

### Quelle évolution voyez-vous dans le métier du manager de la ville ?

Toute la question de la complexité est au centre de la préoccupation des managers territoriaux. Ils doivent faire face à des transformations profondes, à la fois à une augmentation de la demande sociale extrêmement forte et, en parallèle, à des ressources en profonde diminution. Cela ne s'est pas trop ressenti jusqu'à présent, sauf pour les départements, mais à l'avenir, l'économie de 11 milliards d'euros demandée aux collectivités est un changement complet de paradigme pour elles.

Cette complexification est aussi liée au mode de management interne des collectivités, qui intègrent des élus, des cadres et agents territoriaux. Les DGS doivent à la fois collaborer avec une assemblée d'élus, un président ou un maire, et assurer le lien du politique à l'administratif. Ce n'est pas nouveau, mais c'est une des complexités du métier. Enfin, il y a la nécessité pour eux d'être capables d'avoir une vision pour leur territoire, partagée avec leurs élus. Ce qui n'est pas toujours gagné.

### Vous parliez d'un prochain changement de paradigme ?

Jusqu'à présent, les collectivités étaient d'abord des aménageurs, dans une logique de croissance des services publics offerts à la population, et ce dans tous les domaines (culture, sport, enfance...). Désormais, nous allons passer dans une phase où la priorité sera de gérer au mieux les équipements et services existants. Dans les villes où la population continue de croître et l'économie d'aller bien, on pourra continuer à investir. Mais, ailleurs, le curseur sera porté sur les problématiques gestionnaires, c'est-à-dire visant à optimiser l'existant plutôt qu'à

lancer de nouveaux projets. Ce qui va beaucoup modifier la vision de l'élu aux yeux de la population.

### En terme de management interne, qu'est-ce que cela changera ?

Dans ce nouveau contexte, il va falloir arriver à donner du sens à l'action publique locale. C'est un vrai enjeu pour les directeurs généraux. Dans une logique de développement des services, on ne se posait pas réellement cette question. Par contre, s'il s'agit d'optimiser, voire s'interroger sur certains services rendus, comment entraîne-t-on les équipes derrière soi ? Il va falloir expliquer que l'on cherche toujours à améliorer les services aux citoyens. Ce ne sera pas si simple.

### Les collectivités n'ont-elles pas déjà fait beaucoup d'efforts ?

En effet, notamment en termes d'optimisation de leur patrimoine immobilier, ou sur le contrôle de leurs satellites... Mais, à un moment donné, il faudra s'interroger sur la croissance de la masse salariale. Ensuite, il va falloir mutualiser davantage les achats entre collectivités, avec des appels d'offres communs, comme l'avaient initié, fin 2008, les agglomérations de Brest et Dijon en lançant la première procédure d'achat groupé pour l'acquisition du matériel roulant dans le cadre de leurs projets de tramways [Alstom, le constructeur retenu, leur a accordé une baisse de 25 % du prix de chaque rame du modèle Citadis, NDLR].

### Qu'en sera-t-il des réformes institutionnelles ?

Après avoir été stabilisé depuis 2003-2004, ce champ a été de nouveau totalement rouvert. Autant que la mutation des territoires, ces réformes vont générer une forte



tension sur le terrain pour les DGS. Reste la question de savoir comment à la fois être mobilisés pour mettre en œuvre des réformes institutionnelles, tout en optimisant la gestion des collectivités territoriales.

### Serait-il pertinent de disposer d'un " observatoire de la gestion publique " ?

C'est vrai qu'il manque quelque chose dans ce domaine. La comparaison est toujours intéressante. Mais vu les multiples domaines d'actions des collectivités locales et leurs différents modes de gestion, il faut garder raison sur l'utilisation de ce type de données. Tout dépend ensuite de ce que l'on y met : un service des déchets, géré en régie ou externalisé, n'est pas comparable à un autre, notamment sur le nombre d'agents à la charge de la collectivité. Un chiffre qui, plus ou moins élevé, n'est pas signe d'une meilleure productivité d'une collectivité à l'autre.

### Vous n'y croyez donc pas ?

C'est à la fois vrai que l'on manque d'indicateurs, mais imaginer qu'il puisse y avoir une base de données disponibles auprès des collectivités qui répondent à tous leurs besoins, me semble assez illusoire.

### Pour autant, le citoyen souhaite être de mieux en mieux informé ?

Les citoyens sont dans des exigences contradictoires. A la fois, ils veulent disposer de services sans trop se poser de questions, tout en se sentant dépositaires de ces services...

### Faut-il alors favoriser la concertation ?

Il y a clairement la nécessité d'une participation citoyenne qu'il faut prendre en compte, bien en amont des décisions à prendre.

### Les élus l'ont compris ?

Aujourd'hui, l'élu qui décide dans son bureau, entouré de quelques collaborateurs, c'est fini. Il faut échanger et discuter des projets avant avec les parties prenantes, y compris les industriels, les commerçants, les citoyens... Sinon, sa décision risque de ne pas être comprise.

### Internet peut-il jouer un rôle ?

Avec la montée d'internet et des réseaux sociaux, le risque de remise en cause des projets des collectivités est beaucoup plus fort qu'auparavant. Elles sont confrontées au défi même de l'acceptabilité de leurs actions, parfois même de leur légitimité. Elles doivent donc anticiper au maximum et savoir utiliser les nouveaux outils de communication.

### Les collectivités avancent-elles bien sur ce sujet ?

Les élus ont bien compris les enjeux à venir autour du numérique. Pour autant, reste à intégrer ces nouvelles compétences dans l'ensemble des services et à se professionnaliser dans ce domaine. C'est clairement un défi pour les équipes de direction.

### Que pensez-vous de l'obligation prochaine d'ouvrir les données publiques (Open Data) ?

Il ne faut pas faire quelque chose de trop institutionnel sur ce sujet. Un maximum de gens doivent pouvoir s'emparer librement de ces données. Alors, mieux ce sera pour l'amélioration de la gestion publique locale. C'est une réelle opportunité pour les associations de citoyens, les chercheurs, les start-up... Les comparaisons qui en sortiront doivent booster les collectivités, tout en favorisant la vie démocratique du pays. C'est ce que l'on peut en attendre en tout cas.

## PARCOURS

Diplômé de Sciences-Po Paris, titulaire d'une maîtrise d'économie et d'un DEA en urbanisme et aménagement, Jean-Marc Legrand a commencé son parcours territorial au conseil régional de Bourgogne en 1982. Il eut la responsabilité de l'élaboration du premier contrat de plan Etat-Région avant de devenir directeur du plan et de l'aménagement régional de cette collectivité. En 1990, il rejoint le conseil régional d'Ile-de-France comme directeur adjoint des finances, puis le conseil général de Maine-et-Loire où il a exercé la fonction de directeur général des services pendant huit ans. De janvier 2006 à février 2010, il a dirigé le projet Louvre-Lens pour le Musée du Louvre, en lien étroit avec la région Nord-Pas-de Calais, maître d'ouvrage, et les autres collectivités partenaires. Il était directeur général adjoint du CNFPT, directeur de l'INET, depuis 2010.



## « S'engager sur des actions collectives »

**Philippe Laurent**  
Maire de Sceaux (Hauts-de-Seine) depuis 2001

### En tant qu'élu local depuis plusieurs années, comment voyez-vous évoluer la relation citoyen ?

Il y a une évolution assez forte vers une attitude consumériste du pouvoir local, et notamment municipal. C'est un peu : « Je paie des impôts, donc j'ai droit à... », même si on ne paie pas le prix réel. L'impôt passe progressivement d'une contribution à la solidarité au simple achat de services.

### Est-ce préoccupant ?

Oui, car c'est aussi une attitude par rapport aux services publics. Il y a trente ans, certaines fonctions étaient assurées par des bénévoles. Elles le sont aujourd'hui par des personnes salariées, y compris dans l'organisation de fêtes ou d'événements sportifs... Cela a pour conséquence de rompre la cohésion, la construction d'un projet commun. Surtout, cela crée un discours et une relation faussés, soit avec les services, soit avec les élus, soit avec les deux. J'espère que l'on a atteint le creux de cette détérioration et que l'on va maintenant remonter.

### Comment peut-on y parvenir ?

Des réflexions nouvelles commencent à se faire jour au sein de la population. Et les élus ont évidemment un rôle à jouer en ce sens. En 2011, par exemple, j'ai été battu aux élections cantonales par un candidat « anti-tout ». A partir de là, pour nourrir le débat en vue de l'élection municipale de 2014 que j'ai gagnée, j'ai proposé aux citoyens de participer à une réflexion collective sur la ville. Les sujets étaient riches ; on commençait à parler du Grand Paris. Cette opération, appelée « Parlons ensemble de Sceaux » a très bien marché : 169 propositions ont été formulées. C'était une opération de marketing territorial en quelque

sorte, car cela ne s'est pas fait naturellement. Nous avons eu une vraie démarche organisée, qui nous a pris du temps.

### Et une fois la réflexion passée ?

Il faut aller plus loin. A partir de là, nous avons reconstruit le discours autour de la participation citoyenne, les conseils consultatifs, l'économie sociale et solidaire... en s'appuyant sur le fait que Sceaux est une ville universitaire. Ceci a abouti au slogan de ma campagne municipale : « La plus grande richesse de Sceaux, c'est vous ! ».

### Quel objectif visez-vous ?

Comme toutes les communes, nous avons un problème de financement à terme. Le développement des services publics, c'est terminé. Si nous arrivons à maintenir l'existant, ce sera déjà un exploit. Aussi, pour vivre des choses nouvelles, il faut mobiliser des énergies locales. Les talents des uns et des autres doivent s'auto-valoriser et produire du positif pour la ville, dans tous les domaines possibles.

### Des premiers résultats ?

Nous avons déjà lancé quelques initiatives. De jeunes retraités " tutoient " des étudiants. Il y a aussi la relance des solidarités de voisinage, d'accompagnement des personnes âgées... On remet le citoyen acteur de sa ville, dans un objectif d'intérêt général local.

### Voyez-vous certains freins ?

La population est timide. Les gens ont peur de se créer des obligations. Ils ont envie, c'est positif, mais ils ont peur de l'engagement. Il faut les rassurer.

**Qui porte du coup cette démarche ?**

J'ai une chargée de mission qui suit ces sujets comme « centre de ressources », mais cela doit être partagé par tous les élus de l'exécutif, le maire en premier lieu, ainsi que tous les directeurs et chefs de service. Pour l'instant, on démarre. Mais, avec un peu de chance et de la persévérance, cela peut devenir très opérationnel et bénéfique à la ville.

**Vous y passez vous-même du temps ?**

C'est primordial. J'ai organisé récemment une rencontre informelle autour du Conseil local de développement durable, qui existe à Sceaux depuis dix ans, mais que nous voulons renouveler. C'était surtout pour rencontrer des habitants de la ville intéressés par ce sujet. Après cette réunion, certains se sont inscrits pour participer de manière plus permanente au conseil local.

**Communiquez-vous sur les chiffres ? Le citoyen en réclame-t-il ?**

Non, pas vraiment. Sur notre site par exemple, les discours, les prises de position, les informations les plus techniques... sont très peu lues. Les pages les plus visitées concernent les informations pratiques. Dans une ville comme la nôtre, le bouche-à-oreilles fonctionne mieux.

**Que pensez-vous d'ouvrir vos données (Open Data) ?**

C'est une bonne chose, mais des données chiffrées non interprétées ne sont pas très utiles ou, alors, peuvent donner lieu à mauvaise interprétation. Nous publions un rapport d'activité des services de la ville en ligne. Mais ce n'est pas un tableau brut, il y a des commentaires. Pourquoi tel ou tel chiffre monte ou baisse, les cas particuliers... On ne peut pas se contenter des données brutes.

**Vous comparez-vous à d'autres villes en terme de gestion de certains équipements ?**

Très peu. On se dit toujours qu'ailleurs, ce n'est pas la même chose, que les villes sont différentes... Sur

certaines sujets, c'est plus facile. Sur la gestion, pas vraiment.

**La baisse en vue de vos budgets ne vous y pousse pas ?**

Cela va être très difficile et les gens ne s'en rendent pas compte. Si on veut améliorer des choses, il faut que des gens s'impliquent, y passent du temps. C'est un discours qu'il faut répéter... J'ai bon espoir que cela puisse fonctionner, dans certains cas en tout cas.

**Vous auriez un exemple ?**

Quand je rappelle à tout le monde que le jour où il y a de la neige, il faut dégager le trottoir devant chez soi... ce n'est pas toujours entendu. Finalement, nous avons passé un accord avec les scouts, qui viennent le faire devant les maisons des personnes empêchées... La solidarité a joué. Mais, même si cela existe, il faut que les gens le sachent, s'informent, prennent le temps... C'est une forme de solidarité collective. Cela n'a rien d'extraordinaire, mais ça peut changer la société.

**Ces actions ont-elles nécessité d'intégrer de nouvelles compétences ?**

Ce ne sont pas véritablement de " nouvelles " compétences, car il s'agit d'une façon d'agir de toute l'équipe municipale. Il faut désormais considérer l'habitant " usager " comme un partenaire. Soit on le fait rapidement, soit on devra renoncer à beaucoup de choses.

**PARCOURS**

Elu local depuis 1977 à Sceaux, ville des Hauts-de-Seine de 20 000 habitants dont il a été le conseiller général (1998-2011) et maire depuis mars 2001.

Philippe Laurent est professionnel du conseil auprès des collectivités locales dans le domaine du management, de la gestion et de la communication financières, de l'intercommunalité, de la fiscalité locale et de la mise en place d'outils de gestion. Il est dans ce cadre professeur associé au Cnam.

Il est également vice-président national de l'Association des Maires de France (AMF).



« Mieux vaut savoir si l'on a des marges de manœuvre ou pas... »

**Stéphane Bussone**

Directeur Général des Services de Saint-Jean-de-Luz et Président de la Commission Organisation et Management Territorial du Syndicat National des Directeurs Généraux (SNDG)

### En tant que DGS, comment voyez-vous évoluer votre métier ?

Le DGS est devenu un métier d'acteur public à part entière dans la vie d'une collectivité. Il est davantage dans une logique d'impulsion, de management et de coordination que de gestion purement administrative. Au même titre qu'un élu, le DGS peut être interpellé dans la rue par des administrés, qui veulent savoir ce qui se passe dans sa ville, qui ont des revendications... Représentant les élus, il est aussi amené à conduire des réunions, parfois difficiles, avec les institutionnels, comme le préfet ou le sous-préfet.

### La formation des cadres territoriaux répond-elle à cette évolution ?

Il y a encore une dizaine d'années, le profil type du DGS était le juriste ou le Sciences-Po. Aujourd'hui, on rencontre des profils Ecole de commerce, Aménagement du Territoire, voire sportif de haut niveau... Cela traduit bien l'évolution de la fonction.

### Et concernant l'aspect communication ?

Ce n'est pas un pan sur lequel nous sommes très formés, même si nous ne pouvons pas ignorer la montée en puissance des réseaux sociaux dans la vie de tous les jours. De plus en plus de collègues twittent sur ce qui se passe dans leur ville. Pour autant, on aborde davantage ce sujet par l'angle déontologie et respect des règles en matière de communication. Il faut le contrôler parce que c'est une source de désinformation et de mésinformation.

### Quel type d'informations twitez-vous ?

Je twitte à deux niveaux. Le premier sur la ville,

pour prévenir d'un conseil municipal ou mentionner certains dossiers importants qui vont passer. Ensuite, sur ce qui concerne ma profession.

### La population est-elle en attente d'informations ?

Il y a un réel besoin d'une communication plus directe, à travers les réseaux sociaux notamment. Un site internet reste valable, mais l'information doit aussi être poussée vers l'administré directement. C'est l'avantage de ces réseaux et la nouveauté des années 2010. Pour autant, cela ne remplace pas la revue municipale ou autre. Au contraire, ça vient les compléter. Cela ne remplace pas non plus les réunions publiques où, là, le citoyen cherche une relation directe avec la collectivité, sur des questions d'aménagement local par exemple.

### Les outils pour répondre à ces besoins existent-ils ?

Globalement, j'ai tous les outils dont j'ai besoin. Reste à adapter le fonctionnement des services municipaux petit à petit à toutes ces évolutions. Nous sommes dans un monde en perpétuel mouvement, auquel s'ajoute la concurrence entre territoires. Il faut regarder tout ce qui se fait ailleurs et réagir en conséquence.

### C'est important le benchmark ?

Très. Je le pratique moi-même quand je me promène dans une autre ville. Mais, selon les sujets, je peux aussi me référer au SNDG (Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales), dont je préside l'une des commissions, afin de connaître ou de faire connaître les autres pratiques.

### Comment évaluez-vous votre action ?

Les outils ne sont pas très développés sur le sujet. Dans ma strate de collectivité, l'évaluation des politiques publiques se fait de manière relativement empirique. Nous ne sommes pas des professionnels de l'évaluation, du contrôle de gestion... Aussi, j'essaie d'orienter cette évaluation à deux niveaux. D'abord, pour l'évaluation de mes équipes, j'utilise un référentiel commun à tous les services, qui me permet par la suite de recenser tous les objectifs et les comparer avec ceux de l'année précédente. Ce " rapport d'activité des services " reste un outil vis-à-vis des élus. Vers l'externe, nous avons la liste des engagements du maire dont nous suivons l'avancement, afin de pouvoir faire un bilan à mi-mandat, voire annuel, et communiquer auprès de la population.

### Vous ne disposez donc pas de référentiels ?

Non, pas encore. Au sein du SNDG, un observatoire de la performance est en cours de mise en place sur la petite enfance, le sport... Comme cela, le DGS qui veut savoir si sa piscine fonctionne bien, si elle lui coûte cher ou pas, en disposera.

### Vous en ressentez le besoin ?

Au début, je n'y voyais pas trop l'intérêt. Mais, actuellement, nous faisons une étude d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour notre piscine justement. Le cabinet d'études nous a fait divers comparatifs avec des piscines de même niveau, j'ai pu juger de notre position. Sans cela, je n'aurais pas pu le savoir. Dans le sport, les équipements sont coûteux. Pour

les structures de la petite enfance, c'est la même chose, et, de surcroît, les aides de l'Etat et de la CAF sont en diminution. Mieux vaut donc savoir si l'on a des marges de manœuvre ou pas... Au-delà, quand on gère un orchestre, un conservatoire, cela peut être intéressant de voir comment chacun optimise le fonctionnement et le financement de telles structures en vue d'affiner ensuite nos choix.

### Cela permettra-t-il de mieux communiquer auprès des élus ou du citoyen ?

Auprès des deux. Vers le citoyen, dans une logique de communication. Vers l'élu, dans une logique d'optimisation des services, face à la diminution des dotations de l'Etat, donc la nécessité de repenser les politiques publiques. Disposer d'outils de mesure de la performance permettra d'optimiser les services existants, sans trop remettre en question le service au public.

### Travaillez-vous sur les questions d'Open Data ?

Pour l'instant, nous sommes plutôt dans une phase d'observation que d'action. Mais nous allons essayer de saisir ce sujet comme une opportunité. Cela fait partie de la transparence vis-à-vis de la population. La difficulté est surtout de savoir faire le tri et sur quoi communiquer. Trop d'informations tue l'information.

#### VILLE DE SAINT-JEAN-DE-LUZ (PYRÉNÉES-ATLANTIQUES)

12 960 habitants (jusqu'à 60 000 l'été) - 20 000 avec la commune limitrophe de Ciboure.

**Budget municipal 2014** : 36 millions d'euros.

Membre de la communauté d'agglomération sud Pays Basque (68 000 habitants).







« On peut être fier de sa gestion, mais aussi, la trouver moyenne et chercher à l'améliorer »

**Claude Audinet**

Directeur de la Communauté de Communes du Val Vert du Clain et DGS de Jaunay-Clan (Vienne)

**Comment évolue votre fonction de DGS ?**

Le DGS est devenu un animateur d'équipes, qui donne aussi une vision, y compris aux élus. Il doit être en phase avec les objectifs du maire, dont il partage le projet, ce qui ne veut pas dire obligatoirement toutes ses idées politiques. Le contact direct avec le citoyen est clairement du ressort de l' élu. Le DGS doit être force de propositions et parfois amener son expertise technique (coûts, usages...), aux côtés des élus, lors d'une réunion publique... Mais à chacun son rôle.

**Le citoyen souhaite-t-il être mieux informé ?**

De plus en plus. Autant sur des questions de proximité, d'infrastructures publiques (piscine...), qu'en termes d'aménagement du territoire, d'environnement et de qualité de vie... Mais l' élu a également besoin de communiquer. C'est particulièrement vrai pour les jeunes élus, plus familiers avec les nouveaux outils de communication.

**Par quels canaux l'information doit-elle passer ?**

A chaque public, son support. Au quotidien, le site de la mairie et la presse locale restent prioritaires. Et, vis-à-vis des plus jeunes, internet au sens large.

**Quelle place pour le benchmarking ?**

Tout le monde regarde ce qui se fait ailleurs et circule avec un œil critique, autant positif que négatif. Moi, le premier ! Il m'arrive régulièrement de visiter certains équipements pour m'informer.

**Etes-vous présent sur les forums de discussion ?**

Absolument. Ces forums, qui se développent beaucoup au sein de nos réseaux professionnels, syndicaux ou autres... sont très bien alimentés. C'est un vrai lieu

d'échanges au niveau local, mais aussi national. Cet effet " forums " est très important.

**De la même façon, y a-t-il un effet " tableaux de bord " ?**

Pas du tout, qu'ils soient financiers ou quantitatifs. Pour évaluer nos propres politiques, il faudrait pouvoir se comparer... Mais avec qui ? C'est là que les problèmes commencent. Quels ratios utiliser ? financiers, de fréquentation du public, des services communaux (piscine, restauration scolaire...). Selon votre degré d'intégration dans un EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) et, particulièrement, votre niveau de mutualisation, cela peut changer la donne.

**Comment y pallier ?**

Nous développons des outils en interne (historiques de dépenses...), mais se comparer à soi-même n'a qu'une valeur limitée, avec toujours le risque de faire ressortir ce qui plaît et masquer le plus discutable. En revanche, disposer de tableaux de bord, simples et bien structurés, par tailles de communes et, surtout, renseignés par tous de façon sincère, pourrait être très utile.

**Vous auriez un exemple ?**

Prenons le coût d'un repas scolaire, ce que tous les parents comparent. Qu'y met-on ? Seulement le coût du repas, ou y ajoute-t-on les coûts de personnel, d'entretien et/ou d'amortissement des bâtiments... Ce n'est pas la même chose. Il faut arriver à s'accorder sur une grille unique entre collectivités. Ces tableaux sont indispensables, même s'ils ne répondent pas à tout. En mettant en évidence les contradictions, ils feront progresser l'analyse qualitative.



### Certains domaines sont-ils prioritaires ?

C'est essentiel dans tous les domaines de gestion. On peut être fier de sa propre gestion et l'on peut aussi la trouver moyenne et chercher à l'améliorer. Le référentiel a une valeur d'appréciation : suis-je dans le ton juste ? Sur la durée, est-ce je ne dérive pas sur les coûts ? Ces chiffres sont garants des dépenses réelles, vis-à-vis des élus, de la population, des associations, de l'opposition... On peut toujours les critiquer, mais cela éclaire les débats et les dépassionne.

### A quel niveau faut-il le faire ?

Au niveau de la commune et de l'intercommunalité, du fait du mouvement global des transferts de compétences. Si l'on veut être honnête vis-à-vis des élus et de la population, on ne peut pas communiquer sur l'un sans l'autre.

### Que pensez-vous des enquêtes réalisées auprès des citoyens ?

J'y crois peu, même si la population s'exprime de façon pertinente. Sur les transports éventuellement, cela peut avoir une certaine valeur... Tout dépend de qui la commande et à quelle échelle... On voit trop d'enquêtes de satisfaction réalisées en pré-période électorale. J'ai beaucoup de réserves sur ce sujet.

### Vous en avez déjà réalisées ?

On l'a fait sur l'extension des horaires des garderies scolaires, de 18h à 19h. Si on pose une telle question, tout le monde vous répond spontanément OUI. Il faut donc aller plus loin. " Si vous avez des enfants, les inscririez-vous sur cet horaire ? " Majoritairement, c'est encore OUI. " Seriez-vous prêts à payer un surcoût éventuel ? " OUI... Ainsi, sur 150 personnes interrogées, 70 % ont répondu OUI... Vous étendez donc l'horaire. Au final, vous vous retrouvez avec 3 enfants... C'est toute la limite d'un sondage.

### Quelles autres solutions voyez-vous pour capter le ressenti du citoyen ?

J'ai trois retours d'informations au niveau de ma commune, qui peuvent être valables pour des villes plus importantes.

- L'accueil de la mairie : au quotidien, il recueille toutes les insatisfactions, comme les satisfactions, et ce sur quoi elles portent (qualité de l'eau, entretien des trottoirs, manquements d'équipements, éclairage public...). Tout y passe. Cette mesure du ressenti reste encore une source sous-valorisée ;
- Le " fauteuil du coiffeur " : on y mesure le pouls de la population de façon instantanée. Certes, c'est une évaluation empirique, mais très informative ;
- Le site internet de la mairie, de plus en plus interrogé et sur lequel les habitants s'expriment beaucoup, notamment les jeunes. C'est une nouvelle voix d'entrée.

### Vous êtes au point sur ce dernier sujet ?

Pas suffisamment, mais c'est incontournable. D'ici à 2015, nous allons créer un vrai portail internet pour la commune, plus interactif. Nous souhaitons apporter des réponses plus directes et immédiates à nos concitoyens. C'est ce qu'ils attendent ! On pourrait même imaginer à terme des sondages par cette voie... Pour autant, cela nécessite d'intégrer de nouvelles compétences en terme d'écriture. Internet est un outil délicat à manier. Nous répliquons des modèles, qu'on améliore, mais tout reste à construire sur ce sujet. Les chartes d'utilisation d'internet sont encore loin d'être généralisées dans les collectivités.

#### COMMUNE DE JAUNAY-CLAN (VIENNE)

6 059 habitants sur cette commune d'accueil du Futuroscope.

**Budget municipal 2014** : 8 millions d'euros.

Membre de la Communauté de communes du Val Vert du Clain (17 000 habitants).





## « Il est difficile d'avoir un système d'évaluation permanent »

### Stéphane Pintre

Directeur Général des Services (DGS) de la mairie d'Antibes (Alpes-Maritimes) et Président du Syndicat National des Directeurs Généraux (SNDG)

### Quel est le profil idéal d'un DGS ?

Le DGS est celui qui sait préparer une décision et présenter à l'autorité territoriale des choix pertinents et clairs. Une fois la décision prise, il en assure la mise en œuvre. Sa réussite dépend de ce choix. Le DGS doit avoir le sens de l'interface avec les élus et, éventuellement, avec la population. Dans une petite collectivité, il a des contacts fréquents avec les uns et les autres. Dans une plus grande, c'est institutionnalisé. Le DGS est en contact avec des chefs d'entreprises, des présidents d'associations, des responsables politiques ou administratifs. Personnellement, j'ai un DGA en charge de la proximité, qui anime les réunions de quartiers. Il est donc très en phase avec la population.

### Le retour direct est-il nécessaire ?

La démocratie de proximité est indispensable, mais ce n'est pas une finalité. Ceux qui s'investissent défendent souvent des intérêts particuliers. Il faut donc faire la synthèse pour trouver l'intérêt général. De notre côté, nous communiquons différemment, l'information est plus ciblée selon la problématique posée et le territoire concerné.

### Pour cela, les outils à disposition des DG sont-ils suffisants ?

Pour mettre en œuvre - ou évaluer la mise en œuvre - des politiques publiques et communiquer auprès de nos concitoyens, il existe de nombreux outils à notre disposition et ceci, pratiquement dans tous les services. Evidemment, on peut toujours les améliorer. A Antibes, nous établissons un bilan d'activité annuel direction par direction, que l'on centralise dans un document diffusé largement. Nous n'avons aucune

difficulté pour avoir du quantitatif grâce à divers outils informatiques, c'est plus difficile d'avoir du qualitatif.

### Il est donc plus facile de communiquer...

La problématique est plutôt sur la façon de communiquer et sur " quoi " communiquer. Par exemple, nous travaillons sur les questions d'Open Data. Nous disposons certes d'informations nombreuses, mais pour quelles utilités ? Si certaines données nous sont demandées ; pour d'autres, on ne voit pas l'utilisation possible en externe. Au-delà, notre communication institutionnelle passe par un site internet sur lequel chacun peut trouver des informations ponctuelles et structurelles mises à jour régulièrement. Ensuite, il y a des informations plus spécifiques, délivrées sous forme de plaquettes, de courriers directement adressés aux usagers, comme les parents d'élèves...

### Comment évaluez-vous votre action ?

Quand un service public ne fonctionne pas, les agents et les usagers alertent vite. A partir de là, on peut s'interroger sur le fonctionnement de telle structure ou tel process en interne... Mais il est difficile d'avoir un système d'évaluation permanent. Actuellement, l'évaluation se fait au niveau d'une direction, via des entretiens réguliers entre la hiérarchie et la hiérarchie intermédiaire, par établissement ou par secteur. Ensemble, ils font le point sur les problèmes rencontrés à tous les niveaux avec les parents, sur l'absentéisme des personnels, leur comportement, leurs besoins en matériels...

### Disposent-ils d'un process d'intervention ?

Il y a des règlements, des procédures de fonctionnement qui sont, ici à Antibes, pour la plupart écrites. A partir de là, on vérifie que le contenu est réalisé.

Ce " carnet de bord " permet de suivre la vie de l'établissement concerné. Pour autant, dans certains domaines qui touche à l'humain (éducation, petite enfance...), cela peut être ressenti comme insatisfaisant. C'est pourquoi nous faisons régulièrement des enquêtes de satisfaction pour savoir si les services rendus satisfont les usagers.

### Regardez-vous ce qui se fait ailleurs ?

Très régulièrement ! Surtout, lorsqu'on est face à un problème nouveau. Dans ce cas, nous passons par le réseau de la Fédération des Villes Moyennes (FVM). On utilise leurs comparateurs sur tout ce qui se fait. Leur site internet dispose d'un forum d'expériences, où les collectivités indiquent comment elles procèdent pour la mise en œuvre de telle ou telle politique publique. C'est une source d'informations indéniable. C'est très important de comparer la manière dont sont assurées les prestations, leur facturation ou leur coût pour la collectivité.

### Vous êtes également président du Syndicat national des Directeurs généraux. Quelle est votre mission ?

Le SNDG est un syndicat professionnel qui défend notre profession, son statut et ses membres. Nous nous intéressons essentiellement à tout ce qui concerne le contenu de nos métiers, qui sont de plus en plus variés. En tant que managers territoriaux, nous animons des équipes pluridiscipli-

naires, intervenant autant dans le social, la finance que l'humain, la culture ou l'environnement... Ceci avec des objectifs définis par les élus. Il nous faut faire la synthèse tout en gérant un budget unique et répartir des ressources qui sont malheureusement de plus en plus contraintes.

### Au sein de votre syndicat, avez-vous mis au point des référentiels qui permettent de juger du travail réalisé par une direction générale ?

Au sein du SNDG, nous n'avons pas de référentiel global. Nous travaillons, notamment avec Berger-Levrault, à produire des documents à la fois informatifs et méthodologiques sur un certain nombre de sujets, comme les rythmes scolaires récemment ou encore l'état-civil... Nous sommes dans un milieu où beaucoup de métiers et d'associations d'élus produisent de l'information et de la méthodologie, notamment dans la finance et les ressources humaines. Nous pouvons nous y référer. Pour autant, dans le cadre de l'ouverture du marché de l'énergie par exemple, nous avons travaillé avec l'Association pour l'achat dans les services publics (Apasp), à la publication d'un *Guide des marchés de gaz naturel*, pour aider les acteurs publics dans leurs choix et décisions à prendre.

## VILLE D'ANTIBES - JUAN-LES-PINS (ALPES-MARITIMES)

76 349 habitants (entre 150 000 et 400 000 l'été)

**Budget municipal 2014 : 173,5 millions d'euros**

Fait partie de la Communauté d'agglomération Sophia Antipolis (Casa), qui réunit 24 communes (environ 180 000 habitants).





## « Il faut organiser le management de la relation citoyen »

**Antoine Rouillard**

Directeur Commercial et Marketing Client de Berger-Levrault, Editeur de logiciels et de contenus pour le secteur public et la santé.

### **Votre site d'information Connexité évolue avec Connexité Premium. De quoi s'agit-il ?**

Connexité est un portail d'information, très large dans son approche, qui s'adresse à tous les acteurs de la fonction publique territoriale. Nous souhaitons qu'il devienne le premier outil de pilotage et d'aide à la décision, dédié à la mesure de l'action publique. Un concept, que nous déclinons en trois entrées sur le site : l'Observatoire, avec plus de 300 indicateurs sur plusieurs métiers identifiés ; l'Auditoire, qui permettra de réaliser des enquêtes citoyens et de mesurer en temps réel l'impact des actions menées localement ; et les Etudes et Analyses, soit un recueil de tendances sur des données mutualisées et anonymisées, fournies notamment par l'ensemble des membres de la communauté des décideurs des collectivités territoriales.

### **Que doit permettre cette multitude d'informations ?**

D'un côté, les collectivités territoriales auront une information quantitative avec les indicateurs de l'Observatoire pour permettre la comparaison, sachant que nous garantissons la confidentialité des données et leur utilisation. De l'autre, elles pourront compléter cette information par le qualitatif permettant de mieux appréhender une partie de la Performance. Un exemple : une collectivité peut très bien gérer sa piscine, mais constater sa très faible fréquentation... Quelles en sont les raisons ? Au-delà des chiffres, il faut s'assurer que les éléments de perception seront pris en compte.

### **C'est une manière de rapprocher la collectivité du citoyen ?**

L' élu doit aujourd'hui expliquer ses choix pour être légitime face au citoyen. Cette relation directe est un gage de réussite de leurs politiques publiques.

Aussi, avant de lancer des projets, petits ou grands, la concertation devient incontournable. Ce qui est assez classique de ce que l'on rencontre dans les entreprises... Pour fédérer un maximum de clients ou de citoyens, il faut une réponse adaptée à chacun, tout en rendant l'ensemble compatible. Ce n'est pas si simple : il faut organiser le management de la relation citoyen.

### **Et cela passe par le fait de savoir que l'eau de la piscine est trop froide ?**

L'exemple de la piscine peut sembler secondaire. Or cet équipement coûte cher et est quasi indispensable dans une ville. La question est surtout de savoir comment on organise le bon maillage entre les investissements publics, leur fonctionnement, le coût de leur fonctionnement et toutes les simulations possibles autour des usages. Ce type de retours permettra aux équipes d'apporter une réponse plus fine et adaptée aux attentes des citoyens. On voit bien là la relation entre efficacité, qualité et efficience.

### **Dans l'idée de rendre le citoyen acteur de sa ville ?**

En effet. C'est un outil-test pour développer un début de démocratie anticipative, de suivi des mandats et des politiques publiques. Un élu mène des actions, dont il doit évaluer rapidement l'impact sur les habitants... Si cela ne va pas, il réajuste. C'est le thermomètre en temps réel des actions conduites sur un territoire donné.

### **Vous allez également réaliser un certain nombre d'études basées sur des chiffres fournis par vos indicateurs. Quelle valeur pourra-t-on y accorder ?**

Toutes les études anonymisées que nous allons mener, pour la communauté, permettront de



ressortir les grandes tendances des demandes du citoyen pour améliorer l'offre. Pour autant, un membre de la communauté peut entrer de faux indicateurs et, au final, fausser la base de notre observatoire... Face à ce risque, nous allons créer le big data des collectivités locales et territoriales. Toutes les données récoltées par nos indicateurs seront croisées avec les données de l'Open Data ou d'autres données mises à disposition sur les collectivités. Si des incohérences apparaissent, nous mettrons un système de pondération de leur véracité. Le volet Etudes et Analyses apportera donc un regard croisé et une vue synthétique des tendances aux membres de la communauté.

### Quel intérêt trouve-t-on à Berger-Levrault ?

En tant qu'éditeur de logiciels pour les collectivités locales et territoriales, nous sommes dans un marché BtoB. Pour autant, il nous faut savoir ce que pense le citoyen, l'utilisateur. Dans cette mission de service public, quelle est l'adéquation entre les solutions à la disposition de nos clients et la perception de la politique publique vis-à-vis des citoyens ? Aujourd'hui, l'essentiel des solutions mises en œuvre sont orientées exclusivement vis-à-vis des collectivités locales et territoriales. Si on veut aider nos clients à avoir demain les meilleures solutions, il faut comprendre ce qui se passe sur le terrain.

### Ceci va également dans le sens de la mutualisation ?

Avec la dotation globale de financement, les collectivités vont devoir mutualiser les achats, optimiser leurs équipements. Elles ne pourront plus être en surcapacité et devront partager davantage. Dans cette perspective de refonte complète de

l'organisation locale, il est nécessaire de mettre à disposition ces outils pour la gestion du futur. On peut aider les décideurs territoriaux à mieux appréhender une situation qui est compliquée pour eux, avec une inflation de nouvelles normes et réglementations, de besoins croissants des citoyens et une capacité financière limitée. Ensuite, beaucoup d'informations existent et sont disponibles. Savoir, c'est comprendre, et comprendre permet d'analyser les difficultés rencontrées afin de mieux répondre aux attentes des citoyens.

### N'est-ce pas également pour justifier leurs choix ?

Vis-à-vis du citoyen, les élus, les politiques ou les gestionnaires doivent rendre beaucoup plus compréhensibles ce qu'ils font. Du coup, le rôle des managers territoriaux a changé (ils sont devenus plus exigeants sur la gestion), comme les attentes des citoyens. Chaque collectivité a des objectifs en fonction des populations ciblées, à court ou long terme... Les expériences sont différentes, comme les approches des politiques. Notre rôle va être aussi de mettre en avant de belles histoires, de valoriser les bonnes pratiques auprès de l'ensemble de la communauté.

## GROUPE BERGER-LEVRULT

1<sup>er</sup> éditeur multicanal européen d'informations et de solutions de gestion et 10<sup>ème</sup> éditeur français de logiciels.

**Chiffre d'affaires 2013** : 107 millions d'euros (120 millions prévus en 2014).

**Effectif** : 1 200 salariés.

**Clients** : 40 000 clients en France ; dont 30 000 collectivités et organismes affiliés, 5 000 établissements médico-sociaux et 600 hôpitaux et cliniques.

**Localisation** : France, Québec (Canada), Maroc et Belgique.

En savoir plus : [www.berger-levrault.com](http://www.berger-levrault.com)



## Les Carnets d'Expériences

La collection « Les Carnets d'Expériences » propose une série de dossiers traitant des problématiques auxquelles sont confrontés des secteurs d'activité spécifiques. Elle est fondée sur la capitalisation d'expériences d'acteurs majeurs du marché, sans parti pris, pour apporter une vision nouvelle du sujet traité. Une approche pragmatique valant mieux qu'un long discours, ces expériences du quotidien de décideurs facilitent le décryptage des grandes tendances à venir.

Ce Carnet d'Expériences a été réalisé par la journaliste Catherine Moal pour la société pour action ! en partenariat avec Berger Levraut.

### pour action !

Fabricant de relations productives, pour action ! est une agence marketing dédiée au secteur informatique. Sa culture du résultat a amené l'entreprise à développer des programmes clé-en-main pour accompagner la communication des acteurs de la transformation numérique sous un angle éditorial, afin de traiter l'information d'un point de vue pragmatique. A travers la maîtrise des outils marketing et l'expérience rédactionnelle de son équipe, pour action ! agit pour l'évolution des usages en B2B.

## Mentions légales et droit d'exploitation

pour action ! - 32 rue des Jeûneurs - 75002 Paris

Siret : 440 685 246 00058

TVA intracommunautaire : FR70 440685246

[www.pouraction.fr](http://www.pouraction.fr)

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Toute reproduction des textes publiés sur Le Carnet d'Expériences Collectivités est interdite sans autorisation explicite de la rédaction. Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante [redaction@pouraction.fr](mailto:redaction@pouraction.fr)



## Comment favoriser le lien social et citoyen ?

La France compte 64,5 millions d'habitants répartis en près de 37 000 communes, 101 départements et 26 régions. Moins de 1 000 communes comptent plus de 10 000 habitants... Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, il existe 2 145 communautés rassemblant la quasi totalité des communes françaises (soit 62,6 millions d'habitants).

Parallèlement à cette organisation, les modes de vie de l' « habitant citoyen » ont évolué et se placent désormais sous le signe du nomadisme, de la mobilité (on ne vit plus forcément là où l'on travaille) et de l'ouverture (Internet n'a pas de frontière).

Résultat : l'habitant citoyen se reconnaît dans de multiples appartenances, bien au-delà du sentiment d'appartenance à la ville. Ce peut-être, par exemple, habitant d'un même quartier ; membre d'une association de parents d'élèves ; membre d'un club sportif ou culturel ; salarié d'une grande entreprise locale ou encore membre d'une association en lien avec la ville jumelée de l'autre bout du monde...

Pour pallier cette réalité, les différents élus locaux, des groupements et associations agissent pour une nouvelle prise en compte de leur territoire, une plus grande valorisation, un meilleur partage... Avec toujours dans l'idée de maintenir ou développer du lien social pour " mieux vivre ensemble ".

Afin de pouvoir créer cette cohésion et gérer les affaires publiques avec le souci de répondre aux attentes et aspirations du plus grand nombre, sur quels leviers agir ? Quels critères prendre en compte pour juger des actions d'une collectivité ?

C'est ce à quoi ce carnet d'expériences, en interrogeant divers profils (élus, représentants d'associations, analystes, chercheurs...) tente d'apporter quelques pistes de réflexion.



en partenariat avec

