

Comment faire mieux avec moins ? Innovons !! – Compte rendu du 2nd colloque de la chaire OPTIMA

David Carassus

▶ **To cite this version:**

David Carassus. Comment faire mieux avec moins ? Innovons !! – Compte rendu du 2nd colloque de la chaire OPTIMA. ID efficience territoriale, 2015, 18. hal-02152519

HAL Id: hal-02152519

https://univ-pau.hal.science/hal-02152519

Submitted on 9 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2015

Colloque « Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons ! »: COMPTE RENDU

2nd séminaire de la chaire OPTIMA

- Entretiens de TERRITORIA 2015

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons !

Organisateur :
Chaire optima

Coordinateur et Animateur :
David CARASSUS, directeur de la chaire, professeur des universités

Le 2nd colloque de la chaire OPTIMA - Entretiens TERRITORIA 2015, s'est tenu cette année le 21 mai 2015, au Palais Beaumont à Pau, et a réuni prés de 250 participants pour cette deuxième édition. Cette rencontre a permis de croiser les regards entre collectivités, universitaires et entreprises, afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrées par le secteur public local. « **Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons !** ». Cette thématique était l'occasion pour les chercheurs et praticiens de faire part de leur analyse et de leur expérience, face à plus de 200 agents et élus, et 50 universitaire et étudiants.

Présentation de la Chaire

La chaire OPTIMA constitue un trait d'union entre les acteurs locaux (élus et fonctionnaires territoriaux), et les enseignants-chercheurs de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, spécialistes du management public local. Dans ce cadre, cette chaire a pour ambition de :

-constituer un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaitre et comprendre les pratiques locales concernées,

-partager ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,

-accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,

-constituer un **laboratoire** de fabrication de l'innovation locale, de manière collaborative avec les acteurs locaux (notamment les usagers/citoyens/contribuables),

-être force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.

C'est dans cette optique que le 2nd séminaire de la chaire s'est déroulé. La journée et les interventions ont été organisées autour des quatre axes de recherches de la chaire, sous

forme d'atelier, tous consacrés aux démarches innovantes menées par des collectivités. L'axe politique et stratégique présente les démarches menées dans le SDIS des Yvelines et le Conseil départemental de Seine-et-Marne. L'axe organisationnel et décisionnel reprend les expériences menées à la ville de Pau et à la ville de Cannes. L'axe comportemental et humain présente les pratiques des villes d'Alès et d'Orléans. Enfin, l'axe TIC s'appuie sur les expériences du Conseil départemental du Loiret et ville d'Issy-les-Moulineaux. Des universitaires, en parallèle de ces interventions pratiques, ont aussi apporté leur regard conceptuel et académique.

Tous sont venus répondre à la question « comment innover ? », et soulignent la nécessité d'innover comme réponse au contexte dans lequel évolue les organisations publiques locales. Si les démarches se différencient les unes des autres, les enjeux auxquels sont confrontés les intervenants semblent par contre similaires. En effet, l'« effet de ciseau » entre l'évolution des recettes et des dépenses locales, a souvent été avancé et pousse le secteur public local à innover pour trouver des réponses et des solutions adaptées à leur nouveau contexte.

Ouverture du séminaire :

L'ouverture de ce second séminaire était assuré par :

- ***M. Mohamed AMARA (président de l'UPPA, professeur des universités)***
- ***M. Jean-Louis PERES (adjoint au maire de la ville de Pau, chargé des finances et de la commande publique)***
- ***M. Yannick BASSIER (président de la section Aquitaine du SNDGS – CT, DGS de Bassussary)***
- ***Mme Anne-Marie ESCOFFIER (vice-présidente de l'Observatoire TERRITORIA)***

Au cours de cette ouverture, l'observatoire TERRITORIA a notamment expliqué sa motivation à organiser ses seconds entretiens territoriaux en même temps que le second séminaire de la chaire OPTIMA. Le propos de Mme ESCOFFIER ont notamment poussé à « oser l'innovation ». Une formation à cette discipline se met en effet progressivement en place et c'est là l'un des objectifs ambitieux de TERRITORIA. Autre objectif : déceler dans chacun des projets conduits, les échecs, les retards, les changements de cap enregistrés au cours des phases d'expérimentation et de mise en œuvre. Et c'est là tout le travail d'évaluation que TERRITORIA entend conduire. Evaluer - écrit Agnès Benassy-Quéré, présidente déléguée du Conseil d'analyse économique, « *c'est essayer de comparer ce qui s'est passé avec ce qui se serait passé si le dispositif à évaluer n'avait pas été mis en place* ». Cela implique, vous l'aurez noté, que l'évaluation soit réalisée en amont de l'action publique, au niveau de l'expérimentation, mais aussi en aval. Deux objectifs auxquels la Chaire OPTIMA et nos différents partenaires ont dit, d'emblée, qu'ils adhéraient.

Voici pourquoi, aujourd'hui, TERRITORIA a choisi de réaliser ces «Entretiens» en plein partenariat avec l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. « *Nous avons voulu, et Marie-*

Christine Jung en est le véritable artisan, mettre à disposition de tous nos invités un ensemble d'informations pour les inciter à entrer dans des démarches d'innovation. J'ai la conviction pour ma part que les services publics, qu'ils soient rattachés à des collectivités locales ou qu'ils soient d'Etat, ont aujourd'hui une opportunité certaine: TERRITORIA, il y a 30 ans, je l'ai dit, était visionnaire ; aujourd'hui, tous les acteurs, des services publics comme des services privés, sont en quête de créativité, d'innovation parce que là est la voie de la vraie compétitivité qui fera d'eux des gagnants ».

Atelier n°1 - Des innovations politiques et stratégiques

M. Laurent CHAVILLON - directeur départemental adjoint du SDIS 78 : ***"La mise en œuvre d'un projet d'établissement pour mieux décider »***

D'abord quelques éléments sur le service départemental. Le SDIS est un établissement public autonome de près de 4 000 agents dont plus de 1 250 sapeurs-pompiers professionnels, près de 2 500 sapeurs-pompiers volontaires et 200 agents administratifs et techniques. Elle a pour vocation une activité d'intervention opérationnelle, environ 100 000 interventions par an sur l'agglomération parisienne. Un maillage territorial d'une quarantaine de centre incendie service secours, et un état majeur répartis sur cinq ou six sites, donc une difficulté de pilotage du à la taille de la collectivité. Un budget de 140 millions, qui revient à 86 euros par habitant, dans la strate des SDIS. La particularité de l'établissement est que 85 % des dépenses sont des dépenses de personnel.

L'arrivé d'une nouvelle équipe de gouvernance a créé une fenêtre d'opportunité pour la mise en place d'une démarche (pilotage) stratégique. La mise en place de ce projet est le résultat d'une volonté partagé, et décliné en différents objectifs, dont améliorer l'organisation du SDIS au profit de la qualité du service public, redonner une impulsion pour dynamiser l'établissement public, clarifier et fluidifier, les processus décisionnels et en évaluer les effets, fédérer l'encadrement et les personnels du SDIS, diffuser une culture commune de gestion et de conduite de projet.

Le processus de pilotage nécessite pour son succès différents éléments, tout d'abord un accompagnement interne et externe, un portage politique et hiérarchique, une adaptabilité, la mise en place d'outils collaboratifs (Intranet, plateforme, décisionnel), et une communication interne et externe. Ce succès peut être compromis, ou en tout cas freiné, par un certain nombre de facteurs, tel que l'aspect « chronophage », la charge quotidienne, la durée du processus, le risque de décalage « objectifs/attentes/contextes » et enfin la culture de l'organisation et l'adhésion des acteurs.

Dans ce cadre, plusieurs avancées ont été produites. Toute d'abord, un projet stratégique a été défini autour de 5 ambitions, déclinée en 14 politiques, dont la mise en place se concrétise à travers une arborescence en politique, mission et action/activité. Une des 5 ambitions du SDIS est « *l'adaptation de l'organisation du corps départemental pour maintenir la performance opérationnelle* ». Elle regroupe 5 des 14 politiques, dont l'évolution

du temps de travail, le secours à personnes, la prévention des risques, le traitements de l'alerte et enfin la qualité des secours. A chaque politique, mission et action/actvité est rattaché un objectif. Ensuite, une autre avancée concerne la production de feuille de route. Elles permettent, pour chaque direction, de suivre l'état d'avancement des actions, et par conséquent de faire un suivi du projet d'établissement. C'est document dynlique, qui décrit le ou les buts à atteindre pour chaque action. La feuille de route permet l'identification de la structure pilote, du responsable de cette action et l'avancement de son exécution. Aussi, le dialogue de gestion a été rénové dans ce cadre. C'est le processus d'échange existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés. Il permet la mise en place d'un pilotage et une gestion concertés des politiques publiques. Il favorise une transversalité hiérarchique. Une charte des valeurs a enfion été créée afin de favoriser la cohésion, et l'implication des agents dans la démarche.

A l'heure actuelle, cette démarche n'est pas achevée, mais on peut en tirer quelques conclusions. Elle englobe toute l'organisation, d'où les modalités de pilotage conséquentes, mais les résultats sont encourageants. Cependant cette innovation doit s'inscrire dans une vision pragmatique et opérationnelle.

M. Xavier MESSAGER - chef du service aménagement et stratégie, conseil général de Seine et Marne : "La mise en œuvre d'un référentiel stratégique d'aménagement pour le département »

Aménager la Seine et marne est une vaste ambition Aménager le territoire tout en les ménageant, est l'ambition affichée par le Conseil départemental, amenant à la conception d'un référentiel stratégique.

Avant de créer ce référentiel, une réflexion a été menée sur son contenu et sa cible. Après trois mois, et une collaboration au niveau interne, la vocation du l'outil a été défini. Il a pour objectif d'aider à la conception de réponses nouvelles (surtout là où l'ingénierie manque) sur les modalités d'aménagement du territoire Seine-et-Marnais, tout en prenant compte des spécificités du territoire. Il a vocation à réunir les élus, leurs services, nos partenaires institutionnels et les acteurs de l'aménagement autour d'une même vision, afin de partager et d'échanger. Et d'interpeller quant aux modes de faire et des propositions pour les faire évoluer.

Il aide les différentes parties prenantes à analyser des situations concrètes et spécifiques. Cet outil se voulait technique mais avec une dimension pédagogique, en rappellant les documents disponibles pour mieux agir, ainsi que l'ensemble des recommandations pratiques. Par son existence et son fonctionnement, cette démarche affirme des nouveaux principes pour faire autrement, et invite à poursuivre l'effort collectif de conception de l'aménagement. Il permet également à la collectivité de communiquer ses orientations politiques et stratégiques pour l'aménagement de son territoire. Cet outil ne peut être utilisé comme un mode d'emploi pour des projets clés en main. Il n'a pas pour rôle d'énumérer des normes pour construire et aménager la Seine et Marne sur un modèle unique. Il ne remplace pas non plus le schéma d'aménagement du territoire.

M. Christophe FAVOREU - professeur, Toulouse Business School

L'innovation stratégique publique est la génération, l'adoption et la diffusion de nouvelles idées et pratiques (Osbornes et Brown, 2011) produisant des changements dans le contenu et le processus de définition et de mise en œuvre des politiques publiques et des services publics. Il existe deux niveaux d'innovation stratégique. L'innovation sur le plan du contenu, c'est-à-dire des politiques novatrices en termes de vision, d'objectifs, de périmètres d'intervention, de regroupement d'activités et de services. Et l'innovation sur le plan du processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques. Les innovations mise en place dans le SDIS 78 et le Conseil Départemental Seine et Marne porte sur le contenu. En effet, le processus consistait à définir et segmenter les politiques publiques sous la forme de priorités, d'enjeux, d'ambitions, de visions, de référentiels et d'objectifs stratégiques. Cette étape résulte de diagnostics territoriaux et environnementaux et repose sur l'évaluation des actions existantes et des besoins sociaux. Le diagnostic permet la prise en compte des spécificités territoriales de la collectivité. L'organisation peut alors procéder à des arbitrages et des choix permettent de cibler les nouveaux usages, ou les demande sociales prioritaires.

Atelier n°2 - Des innovations organisationnelle et décisionnelle

M. Nicolas PERNOT - dgs de la ville de Pau et de la CdAPP ***: « La mise en place d'une responsabilisation financière des directions et services »***

« A Pau, *nous essayons de répondre aux problématiques d'équilibre financier des collectivités. Montrer comment peut être le mode de fonctionnement d'une organisation pour appréhender l'enjeu actuel* ». Cet enjeu est parfaitement représenté dans l'œuvre « l'évidence du signe », où le moins est égale à plus. En effet, les collectivités sont et vont être confronté à cette tendance de décroissance des recettes publiques.

M. PERNOT fait part de ses deux expériences au sein de la ville du Havre en 2008 et actuellement à la ville de Pau. En 2008 survient la crise. Les perspectives sont relativement sombre pour les finances de la collectivité, avec l'absence de levier fiscal, et des investissements dans le domaine culturel important. De plus, au niveau interne, l'organisation est bien structurée. La problématique à laquelle est confronté l'organisation est alors d'anticiper les recettes et dépenses dans un contexte de contraintes. La première étape de la démarche était la mise en place d'un budget par missions, afin déterminer précisément ce que la collectivité produisait comme action sur son territoire. La seconde étape était la mise en place d'un principe de pluri-annualité sur les dépenses de fonctionnement et sur une période de trois ans. La troisième étape était alors la contractualisation avec chaque direction, afin d'être responsabilisé quand aux dépenses, tout en offrant une liberté aux directions. La contractualisation permet en effet de définir le périmètre, c'est-à-dire ce qui est du domaine de la mutualisation (économie d'échelle) ou du domaine de chaque direction. Grace à un effort continu, les résultats ont été très satisfaisants. La contractualisation instaure en effet une culture partagée en interne, et les résultats atteints sont probants. Cependant, le rendement de cette méthode est décroissant avec le temps.

La situation de la ville de Pau est très différente. Nous sommes en 2014, en pleine période électorale, et le contexte ainsi que les problématiques diffèrent : chute des dotations de l'Etat, absence de levier fiscal créaient la nécessité de réduire les dépenses de fonctionnement pour préserver sa capacité d'investissement. Au niveau interne, l'organisation est en panne. En effet, des dysfonctionnements organisationnels apparaissent à l'arrivée de la nouvelle équipe qui souhaite mettre en place de nouveaux projets. Le contexte est défavorable a la mise en place d'une démarche de réduction des dépenses. Cependant, au vu des éléments sur la collectivité et des perspectives d'évolution des dépenses, un cadre a été fixée : un volume d'investissement annuel entre 15 et 25 millions, un ratio de désendettement de 7 ans et demi, et une perspective de diminution des dépenses de fonctionnement de 2% par an.

Pour attendre cet objectif ambitieux, l'organisation a été restructurée. On passe ainsi de 56 pole à 22, afin de redimensionner les centres de décisions qui étaient dispersées. L'objectif étant de simplifier et raccourcir le circuit de décision, et clarifier les compétences. L'effort d'optimisation des dépenses est possible grâce à la taille de l'organisation. Un processus impliquant tous les agents de la collectivité est ainsi engagé. La baisse tendancielle des dépenses est une vertu, mais une réduction brutale des dépenses entraîne des réactions néfastes. Pour réduire ses dépenses sainement, il faut alors prendre le temps d'introduire le changement, et impliquer les cadres en leur donnant plus de liberté. Cela reste la clé d'une réduction des dépenses et une optimisation des moyens réussis.

M. Alain JOUANJUS - chargé de mission auprès du secrétaire général du Conseil général de l'armement, ex-dgs de la ville de Cannes, « La mise en place d'une démarche Löw-cost à l'échelle locale »

L'objectif ambitieux de cette démarche est de réaliser autant de projets, malgré la baisse des ressources. Pour se faire, l'ensemble des processus de conception et du développement des projets ont été revus. Le *low-cost* se définit comme l'opération consistant à mettre à nu un produit, le dépouiller de ses attributs annexes pour n'en retenir que le cœur, c'est-à-dire la fonction essentielle. La démarche était alors pilotée par l'Adjoint aux finances et le Directeur Général des services associant d'autres directions, pour favoriser l'adhésion des cadres, une présentation régulière en était faite.

Il y a quatre phases à la mise ne place de cette démarche. La première est la phase définition où l'on définit le besoin en se limitant au strict nécessaire, en mettant en cause tout supplément générateur de surcoûts en réalisation ou en fonctionnement. La deuxième phase est l'acquisition, où le raisonnement se fait en coût complet, les négociations devant permettre de réduire les prix. De plus, les variantes à l'offre qui pourrait être moins coûteuses sont envisagées. La phase numéro trois est la phase de réalisation du projet. Des visites régulières sur le terrain sont effectuées, un contrôle et un suivi étroit du projet est mis en place. La dernière phase est le service après vente, ou il faut faire rectifier tous les défauts de réalisation ou de prestation.

La démarche *low-cost* a permis de réaliser 5 % d'économies, au final sur des actions concrètes. Il est important pour garantir son efficacité de procéder à un retour d'expériences du processus. Elle doit être soutenue tout au long de sa mise en place.

M. Marcel GUENOUN - maître de conférences en sciences de gestion - Université d'Aix Marseille

« *Navré mais l'innovation m'inquiète ». C'est* une injonction de plus en plus paradoxale. Une manière de pointer le symptôme davantage que de le *panser*: elle démontre la montée des incertitudes « ontologiques ». On en parle, mais est-ce qu'on y *pense* vraiment? L'innovation devient un label alors même l'investissement en recherche et développement est absent. De plus innover, c'est simultanément détruire et créer, exclure, attaquer, tuer, subvertir.

L'innovation a une double dimension : à la fois Innover dans les processus, c'est à dire transformer les modes de faire, agir sur notre organisation au sens structurel. C'est la cas palois de reconfiguration de l'agencement des services pour générer une volumétrie suffisante. L'innovation peut aussi résider dans l'importation d'un nouveau business model. C'est la cas du *low cost* cannois. Pour mettre en place ces démarches, il y a la nécessité de concevoir et manager le processus d'innovation de façon a ce qu'il fasse participer tous les acteurs. Dans le cas de Pau et de Cannes, les démarches engagées sont de réelles innovations. En effet, elles remettent en cause, elles modifient, elles interrogent. Elles provoquent même en questionnant la nature des composants au cœur du service public dans le cas de Cannes. Elles permettent l'adaptation en réorganisant les services dans le cas de Pau.

Atelier n°3 - Des innovations comportementale et humaine

M. Alain BENSAKOUN - adjoint au maire de la ville d'Alès : ***"L'amélioration de la qualité de vie au travail pour les agents dans un contexte de contraintes"***

Les expériences présentées portent sur le domaine de la santé au travail, à savoir la démarche DEFI (Définir, Engager, Former, Initier/Impulser), et la norme entreprise santé empruntée au québécois. La tendance aujourd'hui est la culture des chiffres, et cette tendance risque de créée des dégâts importants. Les notions sur lesquelles vont portées ces expériences est au contraire la reconnaissance au travail, matérielle et managériale. Quand est engagée une politique du travail au sein d'un organisme, deux types d'effets, tangibles et intangibles, sont généralement obtenus. Une baisse de l'absentéisme, du turnover, de la présence passive et des couts d'assurance (tangibles). Est également observé un investissement personnel de la part des agents, de la motivation et de la créativité (intangibles). La démarche DEFI est une démarche volontaire, qui participe à l'amélioration de l'image de la collectivité. Elle améliore la performance de la collectivité en matière de Santé & Sécurité au Travail. Elle permet d'anticiper les changements, de limiter les dysfonctionnements en Santé & Sécurité au Travail, et surtout d'assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management. Cette expérience mets l'homme au centre des préoccupations.

La deuxième expérience concerne le rapprochement avec le Québec sur les normes santé. Suite au succès de la démarche DEFI, des homologues québécois souhaitaient en apprendre plus sur cette démarche. Après ces rencontres, on a pu se rendre compte que le Québec était en avance par rapport à la France, surtout sur la norme entreprise en santé. Cette

norme se différencie de l'approche européenne. En effet, elle porte sur des sphères originales tel que les habitudes de vie, qui englobe l'alimentation, la pratique sportive, le tabagisme ou le stress. Cet outil se concrétise par une grille d'identification des risques psychosociaux qui a été utilisée par les services de la ville.

Mme Camille MARGOLLE - responsable Formation à la ville d'Orléans, Mme Patricia CHARLES - Direction de l'Éducation et pilote au sein du réseau IX à la ville d'Orléans : « La création du réseau interne des cadres Innovation/Management, iX »

La création du réseau interne des cadres Innovation/Management s'inscrit dans un contexte managérial. Après un diagnostic rapide, nous avons en effet dégagé des difficultés au sein de la collectivité, tel que la diversité des sites, métiers et niveaux de responsabilité, la charge de travail importante, et un sentiment de perte de sens et d'appartenance. Une démarche a ainsi été engagée pour répondre à ces dysfonctionnements. Les atouts managériaux de cette démarche sont, tout d'abord, l'attachement à des valeurs humaines, une DG qui ne freine pas les initiatives, ainsi qu'une culture de la communication existante mais perfectible.

Le réseau iX est né d'une volonté des cadres de la Mairie d'Orléans de communiquer pour mieux travailler ensemble, une volonté d'avancer ensemble pour favoriser les projets, de ne plus subir les changements mais d'en être les acteurs. Et de jouir d'une liberté de ton et d'action. L'organisation du réseau est en mode participatif : 5 groupes organisés autour de 5 grands projet, une démarche ascendante fondée sur le volontariat, et un pilotage encadrant mais participatif (coordination RH, comité de pilotage), une absence de hiérarchie, des fiches mission, et un calendrier défini.

Les résultats ont démontré l'efficacité de cette démarche. Les cadres partagent ainsi l'envie d'agir pour améliorer leur fonctionnement, de développer leur efficacité/efficience qui a fait grandir le sentiment d'appartenance. Leurs compétences sont valorisée. Cette démarche participe à leur développement grâce au partage entre les membres du réseau.

Mme Fatema SAFY-GODINEAU - maître de conférences en sciences de gestion, UPPA

Quelle démarche managériale adopter afin de permettre aux collectivités de faire face aux changements imposés ? Et de maîtriser les inquiétudes des agents dans ce contexte de mutations ?

Pour mettre en place une démarche managériale cohérente, il faut analyser les difficultés rencontrées par les agents. Le contexte de contraintes dans lequel sont placées les collectivités induit en interne une érosion de leurs ressources organisationnelles. En effet, la collectivité doit effectuer des choix, qui vont influencer les ressources humaines. Le cumul de contraintes interne et externe induit des érosions, tel que la dégradation des conditions de travail qui génère un sentiment de perte de qualité de travaille rendu. On note également une dégradation de l'organisation du travail, les agents exprimant souvent l'absence du soutien organisationnel. Ces deux premières dégradations engendrent un conflit et ambigüité de rôles au travail. Le conflit de rôle traduit le sentiment de suivre des objectifs contradictoires ou en opposition avec leurs propres valeurs. L'ambiguïté du rôle, quand à elle, traduit le manque d'informations claires. Ces trois érosions provoquent la dégradation des performances de ressources humaines. En effet, les agents commencent à adopter des comportements contre-productifs. Ces érosions entrainent aussi la perte des ressources

subjectives, définies comme l'ensemble des ressources qui permettent aux agents de pouvoir se définir.

Le rôle de management dans ce contexte est alors de faire le lien. En effet, dans un contexte de diminution des moyens, le rôle du management doit s'adapter. C'est le cas des deux collectivités qui ont présentés des démarches innovantes. Pour la ville d'Ales, les risques psycho-sociaux sont identifiés, pris en compte et gérés. Pour la ville d'Orléans, le réseau iX permet de créer du lien entre cadres.

Atelier n°4 - Des innovations numériques

Mme Letizia MURRET-LABARTHE - secrétaire générale, conseil général du Loiret, ***"Réflexe45 : présentation des innovations numériques au service du territoire"***

Le projet Réflexe45 est un projet de gestion de la relation citoyenne. Il poursuit différents objectifs, dont l'amélioration de la qualité de la relation avec l'usager pour l'ensemble des moyens de communication. Il doit aussi permettre au Département de fournir une réponse précise et de qualité aux questions des usagers quelle qu'en soit la source, tracer et optimiser les instructions des demandes, renforcer la démarche « développement durable » engagée par le Département, dématérialiser les flux d'information, et enfin conforter le rôle de la collectivité comme prestataire de service.

Pour atteindre ces objectifs, des enjeux ont été identifiés pour les quatre canaux de communication qu'utilise le département. Cette solution intégrée de Gestion de la Relation Citoyens (GRC) est déployée progressivement dans tous les services instructeurs. Le coût de mise en œuvre du projet s'élève à 1 170 k€ TTC sur la période 2013-2017. Le financement est conjoint avec la région et le FEDER, ce qui a permis de couvrir 70% du coût global. En avril 2014, le Centre de Contacts Téléphoniques (CCT) a ainsi ouvert ses portes.

Plusieurs perspectives sont envisagées pour améliorer le projet. En effet, plusieurs formulaires « métier » sur le site du Loiret seront réceptionnés directement par l'outil de GRC. En ce qui concerne l'usager, un espace usager sur le site ouvrira en octobre 2015, et des e-services seront également proposés.

M. Guillaume LENOBLE - dga des services finances, évaluation et innovation à la ville d'Issy-les-Moulineaux, ***"La communication financière sur les politiques locales: un des éléments d'une gestion renouvelée de la relation aux contribuables"***

A la ville d'Issy Les Moulineaux, nous sommes partis d'un postulat qui a incité à la mise en place de cette démarche, à savoir l'inadaptation de la communication financière à la demande de nos concitoyens. En effet, les outils de communication ne touchent pas les administrées, pas assez accessibles, et s'adressent plutôt à une audience institutionnelle. Une évolution progressive de la communication financière a pourtant été réalisée en direction de la population depuis ces 10 dernières années, mais les publications papiers restent limitées en terme de diffusion et de coûts de conception.

Depuis 2013, nous avons donc créé un nouveau format de rapport financier annuel pour adapter la communication au citoyen, avec la mise en place d'un site internet qui structure des données par chiffres clefs et niveaux successifs de détails. Le site utilise des techniques de design interactif, « à plat », particulièrement adaptées à la présentation des données financières. La connexion du site se fait avec une plateforme de Data-visualisation qui génère en temps réel des graphiques à partir des jeux de données publiées en open-data. Les données sont géolocalisées et enrichies grâce aux médias ou des articles de presse.

Les résultats sont encourageants. La population s'est appropriée l'outil. On enregistre ainsi une moyenne de 30 visiteurs uniques par jour depuis la mise en ligne. La géolocalisation des données apparaît comme l'information la plus pertinente, pour que l'administré se saisisse du rapport financier. La perspective envisagée est que le rapport financier actuel évolue vers un rapport d'activité complet.

M. Frédéric BOUSQUET - Responsable Commercial Sud-Ouest Cofely Ineo Digital, ***« Cit-eazen »***

Cit-eazen est une application créé dans le but d'améliorer les relations entre les villes et les citoyens. En effet, l'application est dédiée aux signalements des incidents d'une manière positive et permet à la ville d'agir au mieux tout en maintenant un lien direct avec les citoyens. Le back-office de Cit'Eazen permet d'administrer les catégories, les comptes utilisateurs et de paramétrer les responsabilités de chacun, de géolocaliser et accéder aux détails de ses signalements, de le prendre en compte, de le rejeter ou le transmettre à un autre service, de suivre la résolution des signalements, et enfin d'envoyer des messages et alertes aux citoyens. Le back-office renvoie les signalements selon le service en charge d'une catégorie, ou la géographie (organisation par commune, par quartier…).

La première étape du déploiement de l'application vise à choisir les catégories à implémenter et à préparer l'intégration aux outils existants. Cit'Eazen est un outil d'efficacité des services. La seconde étape va consister à former les services et à tester Cit'Eazen. Enfin, la communication envers les citoyens pourra être lancée. Cette application est un outil d'aide à la mutualisation des investissements et de la maintenance sur un territoire. Elle présente de nombreux avantages pour les citoyens, les services et les élus.

M. Jean-Pierre JAMBES - maître de conférences en aménagement du territoire, UPPA

D'un côté, le numérique est un levier d'enrichissement du management territorial. Il constitue des outils de communications, plus simples, plus interactifs, et plus accessibles. Mais aussi plus facile à manager. Il facilite la mise en place de projet pour plus de proximité, notamment en mode asynchrone, en pair-à-pair ou en mobilité. La « révolution » numérique s'affirme bien comme une véritable rupture que les organisations territoriales doivent exploiter et maîtriser. D'un autre côté, des services locaux dirigés par la « *Silicon Valley* » (de Google à Huber en passant par les réseaux sociaux) et des dispositifs, des identités numériques et des data de plus en plus riches sont aussi visibles.

Et s'il fallait repenser nos politiques numériques locales pour s'adapter à ce contexte ? La pire des solutions consisterait à rejeter, ou à ne pas s'emparer des solutions numériques. Cependant, les politiques numériques territoriales doivent avant tout viser à enrichir, et à simplifier les liens des services de proximités et les collectifs associés. Les exemples présentés par la ville d'Issy les Moulineaux, le Conseil Départemental du Loiret et INEO vont

dans ce sens. Ils participent à intégrer la révolution numérique dans les politiques publiques locales.

Clôture du colloque

M. Jean-Michel UHALDEBORDE – Professeur émérite en sciences économiques, UPPA