

MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE

# Utile aujourd'hui – Utile demain

Débat national sur le service public de proximité

15 mars 2017 – Paris

Compte rendu

## Sommaire

<b>Mot d'accueil</b> .....	<b>3</b>
Alain GIANAZZA.....	3
<b>Présentation des résultats du sondage MNT – SMACL Assurances – IFOP :</b> .....	<b>4</b>
<b>« Les Français et leur service public de proximité »</b> .....	<b>4</b>
Frédéric DABI .....	4
<b>Méthodologie</b> .....	<b>4</b>
<b>Connaissance des services publics de proximité</b> .....	<b>4</b>
<b>Image des services publics de proximité</b> .....	<b>4</b>
<b>Attachement à divers services publics de proximité</b> .....	<b>5</b>
<b>Utilité des différents services publics de proximité</b> .....	<b>5</b>
<b>Les traits d'image associés aux agents de la fonction publique territoriale</b> .....	<b>5</b>
<b>Les souhaits d'évolution des services publics de proximité</b> .....	<b>5</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
Jean DUMONTEIL.....	6
<b>Débat : « Utile et proche : inventons le service public de demain »</b> .....	<b>7</b>
<b>Première table ronde</b> .....	<b>7</b>
Laure de La BRETECHE .....	7
Florence TORNARE .....	8
Stéphane VINCENT .....	9
<b>Echanges avec la salle</b> .....	<b>10</b>
Julien QUISTREBERT .....	10
Line Raphael .....	12
<b>Deuxième table ronde</b> .....	<b>13</b>
Cédric SZABO.....	13
Françoise GATEL.....	14
Jacqueline GOURAULT .....	15
André LAIGNEL.....	17
<b>Echanges avec la salle</b> .....	<b>19</b>
Marie-Christine JUNG.....	19
Bruno COLLIGNON .....	19
Jésus de CARLOS .....	20
Fabien TASTET.....	20
<b>Conclusion de la seconde table ronde</b> .....	<b>21</b>
Estelle GRELIER.....	21
<b>Conclusion de la matinée</b> .....	<b>23</b>
Philippe LAURENT .....	23

*La séance débute à 10h33*

## Mot d'accueil

**Alain GIANAZZA**

*Président général, Mutuelle Nationale Territoriale (MNT)*

Je suis très heureux de vous accueillir dans les nouveaux locaux du siège de la Mutuelle Nationale Territoriale. Madame la ministre Estelle GRELIER ; Madame la vice-présidente du Sénat Jacqueline GOURAULT ; Madame la sénatrice Françoise GATEL ; Monsieur le président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) Philippe LAURENT ; Monsieur le vice-Président de l'AMF, André LAIGNEL ; Monsieur le président du conseil d'administration de SMACL Assurances et cher collègue Monsieur Philippe de BOISSIEU , Mesdames et Messieurs les élus et représentants d'associations d'élus ; Mesdames et Messieurs, je vous remercie pour votre présence.

SMACL Assurances et la MNT se réjouissent de l'honneur qui leur est accordé d'avoir pu s'associer avec le CSFPT afin de pouvoir échanger sur les questions touchant à l'avenir du service public de proximité, envers lequel les personnes, de sensibilités politiques variées et de profils différents, qui ont été conviées démontrent toutes un fort attachement. Cette matinée marque le début d'une démarche commune appelée à se prolonger et qui se traduira notamment par des manifestations régionales.

Je remercie également l'ensemble des intervenants qui nous ont fait le plaisir d'accepter de témoigner de leur expertise à l'occasion de nos travaux.

Pour appuyer nos débats, nous avons fait réaliser une étude sur le rapport entretenu par les Français avec leur service public de proximité. Ses conclusions révèlent notamment que les Français jugent leur service public de proximité utile et efficace. Ces constats rassemblent donc l'opinion publique française alors que le débat public actuel pourrait laisser penser le contraire. Cet attachement des Français à leur service public de proximité, à leur collectivité territoriale, confirme la pertinence du processus de décentralisation qui consiste à rapprocher les citoyens de la décision publique.

J'ai coutume d'évoquer les circuits courts de décision et de sanction de l'action publique – sanction tant positive que négative. Ils s'incarnent dans l'efficacité du couple agent/élu et dans leur engagement dans les territoires au service de l'intérêt général.

A l'heure du 35<sup>e</sup> anniversaire de la loi de Décentralisation du 2 mars 1982, nous pouvons être fiers de ses évolutions qui n'avaient rien d'évidentes à l'époque. Aujourd'hui, le principe de libre administration des collectivités territoriales est profondément ancré dans la Constitution, texte suprême qui gouverne notre société. Je me permets de rappeler que les collectivités seront comptables devant leurs administrés de l'ensemble des annonces qui concernent les territoires.

Continuons à faire vivre ce principe en expérimentant, en innovant, afin que nos services publics de proximité et les agents soient toujours plus utiles et appréciés par les usagers.

# Présentation des résultats du sondage MNT – SMACL Assurances – IFOP :

## « Les Français et leur service public de proximité »

### Frédéric DABI

*Directeur général adjoint, IFOP*

Dans le contexte de cette campagne présidentielle qui a vu émerger, de l'offre programmatique de nombreux candidats, des propositions visant la fonction publique, la commande de MNT et de SMACL Assurances visait à réaliser une enquête exclusive sur le sujet, avec les objectifs suivants :

- déterminer le degré de connaissance des Français en matière de service public de proximité
- mesurer leur recours à ces services et l'image dont ces derniers bénéficient
- recenser les souhaits d'évolution concernant ces services.

### Méthodologie

Plus de 4 000 personnes réparties équitablement sur huit grandes régions ont été sondées du 13 au 22 février 2017. Ce large échantillon représentatif sur des critères d'âge, de profession et d'appartenance géographique – les communes rurales et périurbaines n'ont pas été oubliées – permet une analyse robuste de résultats qui seront déclinés en régions par la MNT / SMACL Assurances.

### Connaissance des services publics de proximité

73 % des Français identifient bien les services auxquels ils ont accès tandis que plus des deux tiers y sont fortement attachés. Cet attachement croît avec l'âge. Il est également plus élevé parmi les classes moyennes et les diplômés du supérieur. Nous n'avons pas relevé de clivage gauche/droite sur cette question. Enfin 58 % des Français déclarent utiliser régulièrement ces services.

### Image des services publics de proximité

Nous avons observé des représentations très favorables, avec des scores systématiquement majoritaires, à une exception près. Contrairement aux stéréotypes éculés qui circulent, les services publics sont perçus à 73 % comme « *au service des citoyens* ». Les notions de qualité (67 %) et d'efficacité (62 %) sont très majoritairement citées ; probablement car ces services sont en adéquation avec les besoins des citoyens (62 %). Toutefois, l'évaluation de leur bonne gestion est plus mitigée (51 %) et fait réapparaître un clivage gauche/droite. Les jugements sont plus favorables chez les personnes âgées et dans la moitié ouest de la France. Enfin, une minorité de Français (43 %) considère ces services relativement innovants.

66 % des sondés considèrent positive l'image des agents des collectivités territoriales. Toutefois, il convient de noter que cette image est fortement indexée à l'échelon territorial de référence. Ainsi, les agents communaux bénéficient les premiers de cette image positive (75 %) tandis que ce pourcentage fléchit à mesure que l'échelon grandit, jusqu'à atteindre 59 % pour les agents du conseil régional.

## Attachement à divers services publics de proximité

Cette partie de l'étude révèle un attachement très fort des Français aux services publics de proximité. 83 % des Français se disent attachés à très attachés à leurs services publics, dont les items particuliers sont systématiquement majoritaires. La hiérarchie des services débute ainsi : propreté (92 %) et sécurité (88 %). La cause du pourcentage de Français attachés à la sécurité est probablement à rechercher dans les événements tragiques qui ont impacté les modes de vie des citoyens. Les actions en faveur de l'environnement (86 %) et les établissements scolaires (84 %) recueillent également des pourcentages élevés, notamment auprès des 35 – 49 ans. Il n'a pas été constaté de clivage gauche/droite.

## Utilité des différents services publics de proximité

L'attachement nourrit l'utilité, qui, en rebouclant, entretient l'attachement. Les Français déclarent les services utiles à 92 %. L'évaluation « *très utile* » dépasse les 50 % pour sept services sur neuf. Le duo sécurité/propreté est rejoint en tête du classement par les établissements scolaires (66 % pour l'item « *très utile* »). En bas de tableau, l'on retrouve l'aide au développement économique (85 % « *utile* » dont 37 % « *très utile* »).

## Les traits d'image associés aux agents de la fonction publique territoriale

L'attachement et l'utilité constatés rejaillissent positivement sur l'image des agents. Ils sont jugés utiles par 83 % des Français et 26 % les considèrent très utiles. Autre image d'Épinal qui s'effondre : la soi-disant incompétence des agents est démentie par les 68 % de français qui les jugent au contraire compétents. Cette tendance peut s'expliquer par le fait que l'on attribue aux agents territoriaux une fonction de facilitation (66 %). Ils sont en outre jugés proches des préoccupations des Français à 56 %.

## Les souhaits d'évolution des services publics de proximité

Une minorité de Français (16 %) appelle à une réduction des services publics de proximité – 21 % chez les sympathisants de droite ; une tendance qui ne fait pas écho aux propositions de réduction du nombre de fonctionnaires formulées par certains candidats de droite. Les Français optent à 84 % pour une logique d'augmentation ou de maintien. Certes, les populations qui souhaitent un développement important des services de proximité sont majoritairement des femmes, des moins de 35 ans, des classes moyennes et des sympathisants de gauche.

A la question « *seriez-vous favorable à un transfert de la gestion des services publics de proximité vers le secteur privé* », les Français expriment un refus clair. 9 % des Français

souhaitent une privatisation totale de ces services ; 24 % sont prêts à accepter un transfert minoritaire. 43 % des Français qui souhaitent un développement plus important des services publics de proximité se déclarent également prêts à payer davantage d'impôts locaux.

Les services dont une minorité de Français souhaite une diminution se déclinent ainsi : de 7 % pour les services pour les personnes âgées à 19 % pour la culture et les loisirs. 53 % des Français souhaitent que les services aux personnes âgées soient développés ; 40 % souhaitent qu'ils soient maintenus. Même tendance pour les services de sécurité. Les autres services affichent également des moyennes très favorables à leur maintien et à leur développement.

## Conclusion

Cette enquête IFOP montre des représentations positives associées aux services publics de proximité. Deux dimensions s'expriment principalement :

- le constat de la qualité et de l'efficacité des services au bénéfice des citoyens
- un attachement très fort à ces services (propreté, sécurité, éducation), renforcé par le sentiment d'utilité.

A 39 jours de l'élection présidentielle, l'étude révèle un refus majoritaire d'un basculement intégral vers le privé et un refus plus important encore d'une réduction des moyens consacrés à ces services publics de proximité.

### Jean DUMONTEIL

*Directeur, Lettre du service public*

Je retiens de votre exposé une reconnaissance de l'utilité et de l'efficacité des services publics de proximité. « *Utile aujourd'hui, utile demain* » sera l'antienne de notre matinée. J'invite désormais les intervenants de notre première table ronde à nous rejoindre pour en débattre.

## Débat : « Utile et proche : inventons le service public de demain »

Dans la présentation de Frédéric DABI, les résultats de l’item « *innovation* » étaient légèrement en retrait par rapport aux autres. Il ne recueille pas d’opinions positives majoritaires (seulement 43 %). Laure de La BRETECHE, comment interprétez-vous ce faible score de l’innovation ? Nos concitoyens sont-ils déficients à identifier l’innovation ou nos services publics de proximité en manquent-ils ?

### Première table ronde

#### **Laure de La BRETECHE**

*Secrétaire générale, Secrétariat général pour la modernisation de l’action publique (SGMAP)*

Les résultats présentés sont très intéressants car ils sont issus des perceptions auxquelles, parfois, nous avons tendance à nous substituer au nom d’une rationalité nécessaire. Il est essentiel que nous comprenions ces perceptions pour conduire efficacement la dynamique de transformation de l’action publique. A travers sa mission de simplification, le SGMAP intervient en appui de l’Etat et des différentes fonctions publiques pour améliorer les services publics.

Le service public est tout entier dirigé vers l’usager. Or, le sondage révèle que, étonnamment, seuls 56 % des sondés considèrent les agents publics « *proches de leurs préoccupations* ». Par sa faiblesse, ce chiffre pourrait sembler injuste pour nos agents publics. Il nous appartient de toute évidence d’y travailler collectivement afin d’y apporter une réponse.

#### **Jean DUMONTEIL**

Le sondage révèle que ce sont les moins diplômés qui perçoivent les services publics comme « *moins proches* ». Il convient sans doute d’en tirer des enseignements sur l’innovation et la communication publique locale.

#### **Laure de La BRETECHE**

Aujourd’hui, le numérique est absolument central dans notre société. Il influence la perception qu’ont les citoyens du caractère innovant de leurs services publics. Or, l’innovation ne se limite pas au critère technologique. Elle est également centrale pour penser le rapport à l’accueil ou organiser le parcours d’un usager. Elle est permanente dans l’effort d’adaptation nécessaire pour se faire comprendre de toute personne, indépendamment de ses capacités cognitives. L’innovation est un principe d’action qui va bien au-delà d’une question technologique. Certaines innovations ne sont pas visibles ; elles n’en sont pas moins profondément utiles.

#### **Jean DUMONTEIL**

L’innovation n’est pas seulement technologique ; elle est également sociale. En préparation de ce débat, vous évoquiez également la nécessité d’être « *citoyen-centré* ».

#### **Laure de La BRETECHE**

Nous avons quatre principes d’action fondamentaux :

1. Etre « citoyen-centré ». Le citoyen est le meilleur connaisseur de ses problèmes. Il convient donc d'engager des réflexions à partir de sa situation et de ses perceptions et de considérer que l'agent de proximité sera l'acteur le mieux placé pour répondre à ses besoins puisqu'il en est le meilleur observateur.

2. La mutabilité du service public qui nous conduit à innover spontanément pour adapter le service public à la société.

3. L'innovation doit être fondée sur l'humain.

4. L'innovation doit s'ancrer dans un territoire. Dans ce cadre, elle ne doit pas s'inscrire dans un processus du type : test à petite échelle, évaluation *a posteriori*, généralisation. L'innovation doit ouvrir très largement la possibilité d'agir très vite et à la bonne échelle ; pas nécessairement partout et toujours de la même manière. Nous gardons toutefois à l'esprit que l'innovation doit servir au plus grand nombre. Nous avons beaucoup travaillé sur la notion d'essaimage.

**Jean DUMONTEIL**

« Ensemble, accélérons », c'est votre slogan.

**Laure de La BRETECHE**

Oui. L'innovation peut naître partout et tout agent public est un innovateur potentiel. C'est la logique qu'Annick GIRARDIN a souhaité infuser en lançant « *Ma fonction publique se réinvente* » ; une démarche qui associe les agents des trois versants de la fonction publique pour faire émerger des projets d'innovation au service des citoyens, en faisant le pari de la compétence des agents de terrain et de leur capacité à interagir avec les usagers.

**Jean DUMONTEIL**

Vous souhaitez donc développer une culture de l'innovation en phase avec les grands principes du service public, en l'adaptant de façon permanente.

Le numérique est à la fois un axe et un support de l'innovation. Toutefois, Florence TORNARE, selon vous, l'innovation est d'abord un choix politique.

**Florence TORNARE**

*Fondatrice et déléguée, Villes Internet*

Effectivement, car l'innovation est d'abord portée par des individus. Nous avons certes besoin de grands dispositifs étatiques tels que France Connect, toutefois, en matière d'innovation appliquée aux services publics numériques, les usages se créent dans les territoires.

Nous sommes très heureux de compter près de 7 000 élus et directeurs de services impliqués dans la démarche de labellisation de cette marque territoriale qu'est « *Villes et villages Internet 2018* ». Cependant, nous notons en parallèle une demande de meilleure compréhension par les élus des enjeux de l'innovation car il n'est pas de choix technologique sans décision politique. Ce choix doit être guidé par l'identification des services les plus essentiels et la capacité des citoyens à se les approprier. Aujourd'hui, les services publics numériques ne sont pas appropriés facilement par les habitants. Nous prôtons la concertation des citoyens sur les services que les outils devront rendre ; au sein d'instances participatives qui peuvent devenir officielles. Par exemple, la Métropole européenne de Lille (MEL) a organisé un conseil métropolitain du numérique tandis que la ville du Mans a créé un conseil local de l'Internet citoyen.

**Jean DUMONTEIL**

Il convient de ne pas laisser les « *illettrés numériques* » sur le bord du chemin.

**Florence TORNARE**

La demande de connexion doit venir des élus territoriaux qui doivent exprimer leurs besoins et les services qu'ils souhaitent rendre. Les « *non-connectés* » sont l'obsession des élus territoriaux mais il convient de respecter le fait que certaines personnes ne voudront jamais se connecter.

**Jean DUMONTEIL**

De même, certaines personnes souhaitent vivre une citoyenneté déconnectée des grands enjeux de la nation.

**Stéphane VINCENT**

*Délégué général, 27<sup>e</sup> région*

Créée à l'initiative de l'Association des régions de France (ARF), la 27<sup>e</sup> Région s'est donnée pour mission de réfléchir à de nouvelles façons de concevoir des politiques publiques. Un petit groupe d'anciens fonctionnaires, d'anciens consultants et des chercheurs y forment non pas un « *Think tank* » mais un « *Do tank* » qui vise à mener des expériences de nouvelles politiques publiques.

**Jean DUMONTEIL**

Il est possible de s'inspirer du concept de *design* social en associant les citoyens à la conception des services publics.

**Stéphane VINCENT**

Il s'agit avant tout de déterminer la façon dont les opérateurs publics doivent s'y prendre pour créer des services qui touchent mieux les citoyens. La première piste consiste à passer d'une vision des services axée sur les infrastructures à une vision axée sur les usages. Lorsque nous souhaitons construire de nouveaux équipements publics, nous ne réfléchissons pas assez aux futurs usages.

**Jean DUMONTEIL**

Vous êtes d'ailleurs passés aux travaux pratiques en accompagnant un certain nombre de projets.

**Stéphane VINCENT**

Par exemple, nous avons accompagné une communauté de communes qui souhaitait créer une nouvelle médiathèque. La construction d'un tel bâtiment implique de s'interroger sur les nouveaux usages de la culture avant de lancer un marché public. Les architectes participatifs parlent de « *maîtrise d'usages* ». Nous avons l'obligation républicaine de desservir l'ensemble du territoire ; toutefois, nous devons être conscients que les attentes et les usages varient d'un territoire à l'autre.

**Jean DUMONTEIL**

L'acceptation des différences entre territoires témoigne d'une nouvelle approche par rapport à notre culture administrative. Il s'agit également de reconnaître « *l'expertise d'usages* », « *l'expertise du quotidien* » de l'habitant et de l'associé.

**Stéphane VINCENT**

Les citoyens ont changé. Le fait que les patients se construisent leur propre expertise médicale, bonne ou mauvaise, au contact d'Internet ne peut être ignoré. Par ailleurs, il est impossible de ne pas prendre en compte l'avis des lycéens – qui sont des spécialistes des lycées – pour concevoir ou rénover les établissements qui les accueillent, sous peine de se tromper. Il en va de même dans tous les domaines où les citoyens ont acquis une expertise.

Au départ du projet de la médiathèque de Lezoux, les élus étaient partis sur une idée assez classique de lieu de consommation de la culture. Nous avons passé plusieurs semaines avec les habitants ; le temps de créer le climat de confiance nécessaire pour leur donner envie de participer. *In fine*, le projet a reçu une récompense liée à son caractère innovant avant même que le bâtiment ne sorte de terre. « *Quand on participe à la conception de sa maison, on l'habite mieux.* » Il en va de même pour les services publics. En participant à leur conception, les citoyens y trouvent ce qu'ils souhaitent, se sentent davantage partenaires qu'objets. Il s'agit là d'une véritable d'innovation sociale.

**Jean DUMONTEIL**

Vous avez recours aux « *expertises d'usages* » des habitants mais vous pouvez également mobiliser des experts en sciences humaines pour bien comprendre ce qui doit être fait. Toutefois, les élus et les agents territoriaux ne risquent-ils pas d'évoluer sous la dictature de l'utilisateur, devenu consommateur de service public ?

**Stéphane VINCENT**

De même qu'ils peuvent subir l'expertise des sociologues ou des designers. Nous sommes convaincus de la possibilité d'impulser une nouvelle compétence des agents qui consisterait à savoir penser en termes d'usages des citoyens. Il s'agirait par exemple d'encourager les agents à être plus réflexifs, à critiquer de manière constructive leur administration sans craindre la menace d'une sanction.

**Jean DUMONTEIL**

Vous faites allusion à la mairie du XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris que vous avez accompagnée.

**Stéphane VINCENT**

Tout à fait. Le secteur public crée des services avec une vision trop souvent planificatrice alors qu'il conviendrait de développer davantage la méthode de l'essai-erreur. Nous testons actuellement un accueil de premier niveau dans les mairies d'arrondissement de Paris, notamment pour y réduire les problèmes d'attente. Dans la mairie du XIX<sup>e</sup> arrondissement, des comédiens aidaient les agents à expérimenter une nouvelle posture d'accueil sur le mode de l'essai-erreur. Nous sommes persuadés de l'utilité de faire entrer le test, le tâtonnement, le prototypage dans les mœurs publiques.

**Jean DUMONTEIL**

Plus facile, plus fluide ; utile et proche. Inventons le service public de demain.

## Echanges avec la salle

**Julien QUISTREBERT**

*Fondateur, associé, Collecticity*

Nous avons lancé une plate-forme de financement participatif, avec une idée simple : co-construire ensemble et impliquer les citoyens sur le financement des projets. Nous avons

souhaité offrir aux citoyens la possibilité d'investir localement sur des équipements qu'ils pourront utiliser et qui créeront des emplois et des services.

Nous avons notamment travaillé avec Saint-Brieuc, première collectivité en France à lancer un prêt participatif. Il s'agissait de financer un projet d'énergie renouvelable. Dans le cadre d'un partenariat avec l'Association des maires ruraux de France (AMRF), nous avons également travaillé avec une petite commune près de Rennes sur des projets de logement basés sur le principe de l'économie circulaire.

**Jean DUMONTEIL**

Vous avez invité les citoyens à participer à un projet pour qu'ils s'en sentent responsables. Les usagers de Saint-Brieuc sont-ils attentifs à l'évolution de l'équipement ?

**Julien QUISTREBERT**

Les élus nous ont même rapporté que des personnes qui ne venaient habituellement pas aux réunions publiques questionnaient désormais la raison d'être des projets, s'intéressaient à l'organisation de la vie de la cité. Plus qu'un outil de financement, nous avons développé un outil de communication entre les citoyens et les élus.

**Laure de La BRETECHE**

Les agents publics vivent dans la société d'aujourd'hui. Leurs familles connaissent les mêmes problèmes que les usagers qui viennent les consulter. La question qui se pose est alors la suivante : Comment créer de nouvelles alliances ? Nous tentons d'y répondre à travers des initiatives telles que « *Dites-le-nous une fois* », un de nos grands programmes de simplification de la vie quotidienne. Nous sommes conscients de l'importance de la tâche à accomplir pour restaurer la relation entre les élus/fonctionnaires et citoyens.

Autre réflexion en ce sens, dans un cadre récent international (70 pays), celle-ci : nous œuvrons en partenariat avec *Open government partnership (OGP)* pour définir de nouvelles alliances entre citoyens et institutions.

Enfin, en utilisant les capacités nouvelles des fournisseurs de données, France Connect vise à développer, faciliter l'échange très sécurisé des demandes pour les accélérer, avec l'autorisation des citoyens utilisateurs. Nous tentons d'effacer nos constructions en silos qui contribuent à brouiller l'image du service public. Indépendamment de l'acteur qui fournit le service, le citoyen souhaite avant tout accéder à la solution. A mon sens, les démarches qui conduisent le citoyen à entrer dans une logique participative en vue de créer des nouveaux services présentent un grand intérêt.

**Jean DUMONTEIL**

Tous les citoyens utilisent les services d'assainissement sans avoir nécessairement conscience qu'il s'agit d'un service public de proximité. Paradoxe : ces services figurent parmi ceux auxquels les Français sont le plus attachés.

**Laure de La BRETECHE**

Les citoyens ne savent plus très bien ce qu'est une entreprise publique. Au fond est-ce si important ? L'essentiel est que le service qui leur est apporté soit fluide. Ils saluent l'efficacité du service même s'ils connaissent mal ceux qui en sont à l'origine.

**Line Raphael**

*Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF)*

La réflexion sur l'amélioration de l'efficacité des services publics peut conduire à une meilleure écoute des agents en interne. En travaillant à une démarche qualité avec les agents de notre collectivité – dans le cadre d'une dynamique de réorganisation et d'optimisation des locaux – nous nous sommes aperçus que le fait de discuter des usages avec eux nous a permis de réaliser des économies importantes.

**Jean DUMONTEIL**

Line RAPHAEL a évoqué des notions très importantes : innovation, économie, performance.

**Line RAPHAEL**

Certes. Nous avons pu compter sur des agents très responsables qui comprennent l'importance d'optimiser les finances publiques.

**Stéphane VINCENT**

Ce témoignage m'inspire que l'avenir est peut-être à l'innovation systémique. La production d'innovation ne peut plus se cantonner à des silos mais doit être abordée par tous les bouts (organisation, accueil, services numériques, etc.). Le sondage IFOP nous apprend qu'il convient peut-être de repenser les services publics par ceux qui les utilisent et de capitaliser sur le moment crucial de la rencontre entre usagers et services publics. Souvent décrit comme le dernier maillon d'une chaîne, il en est de fait le premier.

Il convient également qu'à l'échelle d'un territoire, l'ensemble des « *services publics se parlent* ». Or, la tendance est très souvent inverse : les services sont pensés en silos.

**Jean DUMONTEIL**

En évoquant cela, vous faites allusion à l'initiative que vous avez accompagnée dans le Clunisois.

**Stéphane VINCENT**

Avec l'appui du SGMAP, nous avons réuni tous les agents d'accueil issus d'un même territoire mais d'institutions diverses. Cette expérience inédite a confirmé le besoin que nous avons de mettre davantage en réseau les services publics au niveau local ; ce, alors que les agents reçoivent de l'échelon national des directives parfois contraires à cet esprit.

**Florence TORNARE**

Il n'existe pas d'Internet hors-sol. Les services publics numériques doivent être re-matérialisés à travers la médiation qu'offrent les agents ou les élus qui sont des médiateurs de la démocratie. Il est nécessaire de revitaliser les centres-bourgs au moyen de Tiers Lieux dynamiques et connectés. A ce titre, les mairies sont le premier Tiers Lieu citoyen du service public numérique. Je lance un appel. Elus, demandez à ce que vos mairies soient connectées.

Au quotidien, nos agents traitent également du numérique invisible ; celui qui permet la gestion du territoire (flux de personnes, énergie, eau). Celle-ci doit faire l'objet d'une réappropriation par l'ensemble des territoires de France, et notamment ceux de la ruralité.

**Jean DUMONTEIL**

Si l'on sait mesurer les flux de population de façon anonymisée, il sera peut-être possible d'organiser différemment l'offre de transport.

**Florence TORNARE**

Je souhaite adresser une requête aux élus concernant les données publiques : la question n'est pas de savoir comment ouvrir les données qui existent, mais de savoir comment produire les données à ouvrir demain.

**Jean DUMONTEIL**

Il s'agit également de déterminer la façon de s'en servir comme levier pour l'innovation.

## Deuxième table ronde

Le sondage IFOP révèle que l'attachement aux fonctionnaires territoriaux est plus fort dans les petites communes ; probablement en raison d'une plus grande proximité. Est-il également possible d'inférer que le service aux habitants y est produit différemment ?

**Cédric SZABO**

*Directeur, Association des maires ruraux de France (AMRF)*

La Direction générale des collectivités locales (DGCL) produit le diagnostic suivant : les communes dont la population est comprise entre 200 et 500 habitants comptent 0,6 équivalents temps plein (ETP) pour 100 habitants. Pour celles comprises entre 20 000 habitants et au-delà, le ratio passe à 2,1 ETP pour 100 habitants.

**Jean DUMONTEIL**

La DGCL ajoute que, de surcroît, les agents de catégorie A sont moins présents en milieu rural et que la diversité des métiers y est également moindre.

**Cédric SZABO**

Avec pour conséquence immédiate, le fait de subir la tyrannie du numérique. En milieu rural, les maires considèrent que le service public est d'abord une incarnation qui se vit au quotidien dans cette interaction permanente entre l'habitant, l' élu et les acteurs publics. Les élus ruraux appréhendent ensuite la question des services publics du futur avec l'exigence de le garantir partout.

**Jean DUMONTEIL**

Vous prônez l'égalité de droit, assortie toutefois d'une prise en compte des particularismes locaux.

**Cédric SZABO**

Bien évidemment. A mon sens, nous devons faire face à l'exigence de convergence entre élan de modernité / évolution nécessaire du service public et obligation d'apporter une réponse aux besoins sociaux présents partout.

S'il est incontestable que les élus doivent s'approprier le numérique, il serait utile que les prescripteurs développent une conscience de la réalité rurale et du rapport qu'entretient le citoyen avec le service public. La nécessité de convergence que j'évoque signifie que chacun doit comprendre que la rationalité technico-administrative est incompatible avec celle des besoins des citoyens et de la réponse à leur apporter.

**Jean DUMONTEIL**

N'est-ce pas une nouvelle façon de produire du service public que d'être à nouveau un bon intermédiaire ? Un médiateur, un organisateur. Certaines initiatives comme le covoiturage

mettent par exemple en relation des usagers entre eux. C'est une autre façon de construire du service pour ses habitants.

**Cédric SZABO**

Certes, mais nous nous heurtons alors à la question de la densité d'acteurs. Nous avons besoin d'intelligence partout. La modernisation de l'offre de service public suppose l'installation d'une forme de péréquation technique. Cette problématisation prospère en raison de l'injonction qui nous est faite d'amener le service public partout.

**Jean DUMONTEIL**

Françoise GATEL, quel regard portez-vous, en qualité de maire, sur cette évolution du service public rendu à une population qui en demande toujours plus ? Comment y répond-on ?

**Françoise GATEL**

*Maire de Châteaugiron, vice-présidente de l'Association des maires de France (AMF)*

Les maires sont les « MacGyver » des opérateurs de solutions. Ils tentent d'être imaginatifs pour inventer les solutions pouvant répondre le plus efficacement aux besoins des citoyens.

Je suis frappée du niveau d'appréciation des services. Plus le service au public est direct, plus il est visible et apprécié. Plus l'administration est lointaine, plus elle est désincarnée dans la perception du citoyen. Ce constat renforce l'idée de l'importance de créer des services proches et utiles.

Les citoyens sont parfois plus consommateurs qu'usagers. Ils expriment des exigences fortes, nombreuses, parfois déraisonnables, qui nous obligent à nous montrer pédagogues afin de leur expliquer que nous nous trouvons dans une dimension collective et que l'action publique ne peut servir à satisfaire les demandes individuelles.

A mon sens, l'innovation n'est pas uniquement technologique ; cependant, pour pallier nos handicaps territoriaux, ces technologies innovantes sont incontournables. Par exemple, l'Ille-et-Vilaine compte 345 communes et 1,1 million d'habitants. 57 000 cartes d'identité sont produites chaque année. Depuis le 1<sup>er</sup> décembre, 27 communes sont habilitées à produire ces cartes. Chaque demandeur est contraint de s'y rendre deux fois ; dans un cadre de pénurie des transports collectifs. Sachant que le téléchargement des formulaires n'est pas au point, la délivrance de ces cartes pose un véritable problème de service public.

Encourageons l'innovation et la technologie mais demeurons conscients de la réalité des services à délivrer au public. Par ailleurs, l'innovation réside à mon sens dans la mise en réseau des services (mutualisation des services à l'échelle des intercommunalités). Chacun souhaite davantage de services publics, cependant, à ma connaissance, nos moyens vont diminuer. Nous avons une tradition dans mon territoire : essayer de faire mieux avec moins.

Si les fonctionnaires rendent un service remarquable, il nous reste à inventer un mode de coopération avec les citoyens. Comment la médiathèque dont il était question précédemment pourra être pérennisée si les citoyens ne donnent pas de leur temps pour la faire vivre ? Il convient de dire aux citoyens qu'ils ne sont pas seulement des usagers pourvus de droits mais des acteurs qui peuvent aider la collectivité à inventer des services ; ce qui permettra à certains acteurs publics de glisser de l'exécution vers l'animation.

**Jean DUMONTEIL**

Dans d'autres secteurs, l'on appelle ces acteurs des *Prosumers* (contraction de producteurs et consommateurs). Dans votre commune, vous avez été contrainte à organiser l'accueil de la petite enfance en tenant compte des profonds changements sociétaux de notre époque.

**Françoise GATEL**

Aucun habitant d'espace rural ou presque n'a réellement de mode de vie rural. Les citoyens des villes ou des campagnes ont aujourd'hui les mêmes besoins, attentes, et niveaux d'éducation, etc.

Dans le cas de l'accueil de la petite enfance, les parents exigent des crèches pour s'installer sur un territoire. La plupart du temps, le maire en crée en régie. La solution est très coûteuse pour un nombre d'enfants limités. Il est également possible d'inventer des solutions alternatives. Nous avons fait appel à une délégation de service public (DSP) pour confier à un opérateur privé l'exécution d'un service que nous maîtrisons (les commissions d'attributions sont encadrées directement par les élus). Nous avons missionné des assistantes maternelles pour faire gagner ces services en professionnalisation et en qualité. La communauté de communes dispose également d'un service dédié à la petite enfance. Nous tentons d'inventer des solutions de qualité, portables budgétairement.

**Jean DUMONTEIL**

Vous évoquiez précédemment des besoins de plus en plus individualisés. Parlez-nous de cette mère célibataire et active que vous avez aidée. Quelle solution d'accueil lui avez-vous proposé ?

**Françoise GATEL**

Certaines situations sont atypiques. Cette mère célibataire « *faisait les trois-huit* » dans une usine. Lorsqu'elle travaillait le matin, l'enfant restait dans la voiture jusqu'à l'heure de l'école. La solution a consisté à proposer à des étudiants de rendre un service de garde d'enfant à domicile, précisément adapté à la situation de la mère.

**Jean DUMONTEIL**

Vous nous livrez là un type de réponse inédit et innovant dans une société de plus en plus éclatée.

Madame la vice-présidente du Sénat, les besoins émergents – par exemple les déserts médicaux dans le domaine de la santé – contraignent les collectivités à penser de nouveaux services publics de proximité.

**Jacqueline GOURAULT**

*Sénatrice du Loir-et-Cher, vice-présidente du Sénat*

Les élus font face à de très importantes responsabilités et sont sommés de satisfaire de nouveaux besoins. Ils doivent tenir compte des problématiques posées par la médecine qui fait partie des préoccupations majeures de la population ; ce, même si elle ne relève pas des compétences des collectivités.

**Jean DUMONTEIL**

L'attention aux personnes âgées arrive en tête dans les besoins à développer.

**Jacqueline GOURAULT**

Le problème de la désertification médicale est douloureusement vécu par les citoyens. A ce titre, il pose la question de la responsabilité des collectivités territoriales. Mon département

connaît une désertification médicale due à des spécificités de la profession médicale. Toutefois, nous portons également une responsabilité. Par exemple, les grandes politiques publiques nationales doivent se pencher sur le cas des zones franches qui ont incité les médecins à délaisser certaines zones rurales ou périphéries de villes moins intéressantes fiscalement.

**Jean DUMONTEIL**

Vos propos font écho à ceux de Stéphane VINCENT sur la nécessité de conserver une approche systémique.

**Jacqueline GOURAULT**

Absolument. Par ailleurs, les collectivités sont sollicitées pour créer des « *maisons médicales* ». Certaines sont vides une fois construites, faute de médecins pour les faire vivre. Il convient de bien penser en amont l'utilisation d'un bâtiment, quel qu'il soit. Selon moi, les médecins doivent assumer le choix qu'ils ont fait d'exercer la médecine. Ça n'est pas à l'organisation publique de prendre en charge leurs conditions d'installation.

**Jean DUMONTEIL**

Dans le même temps, certains de vos collègues font le choix de recruter des agents. L'on revient au dispensaire.

**Jacqueline GOURAULT**

Dans ce cas, la collectivité salarie les médecins. On ne peut se tenir à cheval sur deux systèmes. Il n'est pas raisonnable de revendiquer l'exercice de la médecine libérale et de demander une assistance publique pour s'installer. De plus, même en veillant à favoriser des conditions d'installation, la collectivité n'aurait aucune garantie concernant le maintien du service.

**Jean DUMONTEIL**

Comment organiser les services demain ? Jusqu'où faut-il aller ? Comment mettre des services à disposition de professionnels indépendants ? Faut-il faire un service public local de santé à l'initiative de la collectivité ?

**Jacqueline GOURAULT**

Pour aller plus loin, faut-il légiférer pour mieux organiser l'installation des médecins sur le territoire de notre pays ?

**Jean DUMONTEIL**

Inciter ou contraindre ?

**Jacqueline GOURAULT**

Tout à fait. Le système ne doit pas être trop drastique. Toutefois, les pharmaciens sont parvenus à s'organiser. La profession médicale doit se prendre en charge pour parvenir à définir, avec l'Etat, une meilleure implantation. Dans le cas contraire, tous les médecins s'installeront dans le Sud-Est ou sur la façade atlantique et à Paris.

**Jean DUMONTEIL**

Quelle mise en réseau des services publics, quel maillage territorial pour ces services (services hospitaliers, sécurité) ? Derrière les services se cache toute une chaîne de métiers territoriaux.

**Jacqueline GOURAULT**

Le service au public ne peut pas être uniquement assumé par les collectivités ou l'Etat. Une vision globale doit également s'installer dans notre pays, qui associe le secteur privé.

**Jean DUMONTEIL**

La réponse des Français sur la relation public-privé est assez ouverte.

**Jacqueline GOURAULT**

A condition que tout le monde s'entende sur la notion de service public. Certaines personnes dans le privé ont un grand sens du service public. D'autres moins. Nous devons porter cette notion jusqu'à un haut niveau d'efficacité en impliquant le maximum d'acteurs.

**Jean DUMONTEIL**

André Laignel, vous mixez public et privé dans les modes d'organisation que vous utilisez : une société d'économie mixte (SEM) sur les énergies renouvelables par exemple ; un établissement public de coopération culturelle (EPCC).

**André LAIGNEL**

*Maire d'Issoudun, premier vice-président délégué de l'Association des maires de France*

Nous exprimons des visions différentes du service public selon nos propres philosophies, les spécificités territoriales ou les besoins. Je considère par exemple que la petite enfance est un service public plein et entier et, qu'à ce titre, il doit être géré en régie. Je suis en train de construire une nouvelle maison de l'enfance pour répondre de façon plus complète et diversifiée aux attentes des citoyens. J'ai choisi de ne pas construire de crèche en dur pour permettre à de nombreuses personnes qui n'ont pas d'emploi mais qui sont qualifiées pour garder des enfants, d'exercer dans des crèches à domicile. Une maison de l'enfance permet de les réunir régulièrement.

Il est dit des nouvelles technologies que si elles sont nouvelles, c'est qu'elles sont forcément innovantes. Je demande à inventorier. Toute nouveauté est-elle nécessairement une innovation ?

Nous œuvrons au quotidien pour créer des services. Cette action n'est pas spectaculaire mais elle est très souvent innovante car chaque maire doit s'adapter aux attentes de sa population. Cette adaptation demande de l'esprit d'innovation à chaque instant.

Je suis, par exemple, favorable à l'organisation d'activités périscolaires à condition qu'elles soient correctement compensées. Chaque commune a tenté d'adapter ce programme alors que la loi ne les y contraignait pas. Certaines *a minima*, d'autres dans des propositions plus importantes et innovantes. Le caractère innovant se fonde bien souvent sur une comparaison. D'autres collectivités ont certainement fait mieux que ma commune en matière d'activités périscolaires, mais cela n'entre pas dans le champ de l'innovation. Je considère que nos services publics de proximité sont bien plus innovants que ce que dit le sondage qui, par ailleurs, est une excellente nouvelle pour le service public local. L'image qu'il véhicule est extraordinaire.

J'ai été le premier en France à créer une SEM dédiée aux énergies renouvelables. Mon tour de table a compté une association spécialisée dans la collecte de crédits individuels dédiée au secteur des énergies renouvelables. Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) a également été convié ainsi que deux banquiers, deux professionnels du monde de l'énergie et des collectivités territoriales (majoritaires). Pendant ses cinq années de vie, la SEM a été bénéficiaire et a distribué des dividendes.

**Jean DUMONTEIL**

Vous avez donc tenu un rôle d'ensemblier.

**André LAIGNEL**

Tout à fait ; et y compris parfois contre l'avis de grandes institutions comme la Caisse des dépôts et consignations (CDC) qui n'a pas – à tort – trouvé le projet viable. Le territoire de l'intercommunalité produit aujourd'hui son énergie propre de façon complètement autonome. C'est pour moi de l'innovation.

Il est également possible d'inventer des services nouveaux. Lors de mon précédent mandat, j'ai fait créer un service public de la mémoire, nourri par des archives de ma ville qui moisissaient dans les archives départementales. Ce service est aujourd'hui un des lieux les plus fréquentés de ma ville ; en partie en raison du fait qu'il touche à la généalogie – une extraordinaire activité culturelle et familiale en plein développement – ainsi qu'à la mémoire ouvrière de ma cité. Il constitue également un lieu d'animation permanente puisque nous y organisons également des expositions et des colloques.

**Jean DUMONTEIL**

Votre projet est une spécificité territoriale. On imagine mal un décret obligeant toutes les communes de plus de 5 000 habitants à créer un service public de la mémoire.

**André LAIGNEL**

C'est précisément ce qu'il convient d'éviter. J'ai simplement estimé qu'une ville à l'histoire si profonde et qui a subi des mutations considérables (passée d'un territoire essentiellement voué à l'activité vinicole à un lieu où se développaient les industries liées au cuir, suite à l'arrivée du phylloxera) se devait d'exploiter ce potentiel. Aujourd'hui, ma ville compte deux usines Vuitton qui profitent de notre capacité à maintenir une formation de qualité dans ces métiers et que la promotion de nos savoir-faire a attiré.

Nous avons également créé le premier EPCC ; qui comporte notamment un musée d'art contemporain. Nous avons créé une télévision départementale, trois salles de spectacle, une cité des métiers d'art, etc.

**Jean DUMONTEIL**

Avec cet établissement public de coopération culturelle, vous disposiez d'une boîte à outils performante.

**André LAIGNEL**

Si je n'avais pas eu cette boîte à outils, il m'aurait été impossible de créer une télévision départementale ou un lieu dédié aux musiques actuelles. Les outils viennent au service de la réflexion ; ils ne la précèdent pas. En revanche, dès lors que vous menez une réflexion, que vous avez le souhait de conduire une politique cohérente, globale, en synergie dans le domaine de la culture, vous devez pouvoir compter sur le bon outil. L'EPCC était cet outil. Je m'étais battu pour cette loi qui a créé les EPCC, votée à l'unanimité par le Sénat et l'Assemblée nationale. Pourtant personne ne s'en saisissait. Nous avons été les premiers.

## Echanges avec la salle

### Jacqueline GOURAULT

Au fond, dans tous les territoires, le plus important réside dans la dynamique créée entre les élus et le personnel territorial. Les réponses doivent être adaptées aux territoires mais elles naissent d'un même concept : le service public animé par les élus et les fonctionnaires territoriaux, ensemble.

### Marie-Christine JUNG

*Déléguée générale, observatoire Territoria*

Je suis ravie que le débat porte beaucoup sur l'innovation, sujet auquel notre association s'intéresse depuis 30 ans. Je suis en revanche déçue par le faible score obtenu par la perception qu'en ont les sondés.

Vous avez parlé de ce que vous faites pour les mères de famille seules. La ville de Nancy a mis au point un dispositif avec des étudiants pour répondre à ce type de problème. Vous avez également dit que les problèmes financiers obligent à faire mieux avec moins. Nous le constatons depuis trois ou quatre années. De la crise financière qui nous oblige à réfléchir autrement, nous voyons émerger des initiatives innovantes.

Les solutions actuellement recherchées font de plus en plus appel à des mécanismes de coopération avec d'autres opérateurs que les collectivités (associations, étudiants, personnes seules). Par exemple, dans la restauration scolaire, il est demandé aux enfants de trier leur assiette pour diminuer le gaspillage. C'est un des nouveaux moyens d'approcher ces services publics locaux de proximité, en y associant un maximum d'acteurs, bénéficiaires inclus.

### Françoise GATEL

Merci de votre intervention. Nous devons effectivement raisonner en écosystème ; inventer des solutions qui unissent les élus, les fonctionnaires, et les associations, etc.

Ma commune vient de recevoir un prix de l'innovation pour une démarche que nous avons mise en place dans une cantine. Nous avons travaillé en partenariat avec un agriculteur et un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sur la question des déchets. L'agriculteur a créé une unité de méthanisation pour compléter ses revenus. Les enfants trient leurs déchets. L'EHPAD voisin vient à la rescousse pour augmenter le volume de déchet et les transporter à l'unité de méthanisation. Ensemble, nous avons généré une innovation très positive : éducative, environnementale, économique. Le personnel de la cantine a été associé, il s'est révélé très heureux de modifier ses habitudes de travail.

### Bruno COLLIGNON

*Président, Fédération autonome de la Fonction publique territorial (FA-FPT)*

Nous ne remercierons jamais assez ce genre d'initiative qui replace les enjeux de service public au centre du débat public. Les résultats de l'IFOP sont d'ailleurs corroborés par d'autres sondages publiés ces dernières semaines.

### Jean DUMONTEIL

Un excellent sondage des administrateurs territoriaux a été mis en ligne sur leur site. Il donne des éléments très complémentaires et convergents à notre sondage IFOP.

### Bruno COLLIGNON

Je souhaitais interpellier les intervenants concernant l'idée suivante : l'innovation ne consisterait-elle pas également à redonner des moyens concrets aux agents publics de proximité – pas uniquement financiers ou relatifs à la réduction du temps de travail – sur les trois versants ? Nous sommes interpellés collectivement par différents métiers de la fonction publique (sapeurs-pompiers, enseignants en difficulté, aides-soignants) qui témoignent du manque de moyens qui les empêche de mener à bien leur mission de service public.

### **Jésus DE CARLOS**

*Fédération CGT des services publics, membre du CSFPT*

Je me réjouis de la qualité des interventions, notamment celles qui portent sur la question de l'efficacité des services publics. L'innovation pose tout de même la question de leur impact sur les personnels territoriaux. Nous connaissons de véritables difficultés dès lors qu'il s'agit de changer les organisations et d'adapter les formations. La montée de l'analphabétisme représente également un véritable défi. Il est nécessaire de faire en sorte que les usagers comprennent les consignes des fonctionnaires et que les fonctionnaires adaptent leur discours à la situation des usagers.

Il n'est pas d'aménagement ou de développement économique sans service public. Les deux notions doivent aller de pair. L'attractivité territoriale a contribué à l'installation des fonctionnaires territoriaux de catégorie A en plus grand nombre dans les milieux urbains. Pourtant, nous avons également besoin d'agents de catégorie A dans les territoires ruraux. Je propose de réaliser un sondage IFOP en direction des personnels territoriaux pour connaître leur conception des services publics.

### **Fabien TASTET**

*Président, Association des administrateurs territoriaux de France (AATF)*

Je salue l'initiative des présidents Gianazza et de Boissieu qui nous ont réunis autour du thème des services publics. Je forme le vœu que cette notion vitale soit davantage abordée lors de la campagne électorale. D'ailleurs, nous avons récemment proposé une vingtaine de mesures livrées au débat public. Il n'est pas trop tard pour continuer à battre en brèche trois poncifs qui ont la vie dure :

1. Les Français se sentiraient éloignés de l'action publique ou n'en voudraient plus : nous avons réalisé un sondage auprès des Français et des fonctionnaires territoriaux autour de grands sujets de société (santé, fractures territoriales) qui a révélé une demande d'action publique. Pour solutionner le problème des déserts médicaux, nous avons proposé aux sondés de se prononcer sur une véritable prise de responsabilité de la puissance publique qui déciderait de la primo-installation des médecins libéraux. Cette proposition a été soutenue à 90 % par les Français.

2. Les Français seraient ignorants de l'action publique locale : les Français font confiance à 84 % aux élus et aux fonctionnaires pour organiser les services publics locaux dont ils ont besoin. Pour satisfaire ce besoin, nous devons sans doute accorder davantage de liberté, de responsabilité, de capacité d'innover. Nous proposons de créer un équivalent au crédit impôt recherche (CIR) pour le secteur public ; par exemple, sous la forme d'une réduction de la baisse des dotations.

3. Les fonctionnaires seraient apeurés, ringards, terrés dans leurs bureaux : les fonctionnaires sont prêts à des réformes, pour peu qu'ils en fassent partie, qu'ils puissent y apporter leur contribution. Un service plus puissant, c'est aussi un service public qui s'appuie sur des fonctionnaires modernes, réactifs et force de propositions.

## Conclusion de la seconde table ronde

### Jean DUMONTEIL

Estelle Grelier, vous avez religieusement écouté nos échanges. Comme l'a évoqué Fabien Tastet, il semble compliqué de venir à bout des stéréotypes qui handicapent le service public de proximité. Vous terminez actuellement un chantier de réformes territoriales. Quel regard portez-vous sur nos échanges et le service public local de demain ?

### Estelle GRELIER

*Secrétaire d'Etat chargée des Collectivités territoriales*

Je voudrais saluer les présidents, l'ensemble des intervenants et les initiatives développées sur les territoires. Pour ma dernière intervention en tant que ministre, je voudrais présenter mon opinion sur la décentralisation et la réforme territoriale. Ces sujets passionnants concernent le service public qui impacte le quotidien des Français. Il est regrettable de constater la faible présence des enjeux territoriaux dans les débats notamment médiatiques. Le sondage présenté corrobore le sondage réalisé par l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) : le modèle français de service public de proximité est plébiscité par les citoyens malgré le *bashing* envers les fonctionnaires.

La décentralisation permet à chaque collectivité territoriale de mettre en œuvre la politique de service public adéquate pour répondre aux différents besoins des citoyens. Le débat sur la décentralisation a permis de considérer les élus et les fonctionnaires locaux comme les interlocuteurs les plus pertinents pour répondre aux besoins des territoires.

La réforme territoriale et les futurs mouvements de décentralisation font l'objet de nombreux débats. La réforme territoriale a permis de renforcer les régions, en taille et en compétences. Les régions peuvent désormais établir des schémas prescriptifs sur l'aménagement du territoire et le développement économique. La prescriptivité des schémas, sujet juridique qui pourrait être considéré inintéressant, est une révolution dans la tradition française. Un schéma prescriptif peut être imposé aux autres collectivités. Cette réforme, inscrite désormais dans la loi, a été rejetée par certains acteurs. A tel point que lors des débats parlementaires, la signature des préfets a été nécessaire pour permettre le contournement du principe de non-tutelle d'une collectivité sur une autre. L'élaboration des schémas implique donc une concertation avec les autres collectivités.

Afin de simplifier l'organisation territoriale, le gouvernement avait envisagé de supprimer un échelon territorial, en l'occurrence le département. Néanmoins, à la faveur d'un large débat parlementaire, les départements ont été confortés dans leurs missions de solidarité envers les territoires et les habitants. L'agrandissement des régions impliquait de conserver un échelon intermédiaire.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, 40 % des intercommunalités ont disparu pour faire correspondre la zone d'intervention de ces collectivités aux bassins de vie des habitants.

Un service public de proximité doit correspondre à l'échelle vécue par les habitants qui subissent parfois au quotidien les décalages entre les niveaux de décisions et les bassins de vie. La réforme territoriale a ainsi souhaité favoriser l'expression pleine et entière des services publics en les faisant correspondre aux bassins de vie. Les lieux de décision des services publics se sont ainsi rapprochés des habitants grâce à la décentralisation.

L'alliance des territoires est également un sujet primordial. Pour ce faire, la dichotomie entre les métropoles innovantes et prospères et le territoire rural en difficulté doit être dépassée. Les territoires avec des profils différents doivent s'allier pour permettre un rayonnement plus large. Ces rapprochements ont été valorisés à travers notamment la promotion d'avantages financiers.

L'opposition entre le rural et l'urbain est un raccourci simpliste, d'autant plus inacceptable qu'il tend à disparaître à travers le développement de thématiques communes aux deux territoires. Malgré l'importance des financements actuels, l'univers rural a toujours la sensation d'être relégué au second plan dans les politiques publiques. L'opposition entre ruralité et métropole se fait aux dépens des villes moyennes qui ont des problématiques particulières prises en compte grâce à cette réforme territoriale.

Lors d'une rencontre au mois de décembre avec les associations sur un partenariat pour un gouvernement ouvert, l'initiative territoriale a été abordée. Les collectivités doivent à travers ce projet pouvoir s'exprimer sur l'innovation territoriale et la participation citoyenne. Chaque territoire innove sous différentes formes : en corrélant par exemple l'échelle des décisions avec celle du bassin de vie. Les collectivités innovent surtout sans le savoir ou sans le faire savoir. Malheureusement, la diffusion de ces innovations n'est pas la priorité des élus. L'innovation territoriale nécessite de travailler sur deux sujets :

- l'ouverture des données publiques aux habitants et aux entreprises pour toutes les communes de plus de 3 500 habitants afin de renforcer la transparence et susciter les innovations.
- la réduction des contraintes normatives qui pèsent sur les collectivités. Un travail a été réalisé avec l'Association des maires de France et le Conseil national d'évaluation des normes pour réduire les normes s'appliquant sur les collectivités en particulier celles jugées inutiles et qui peuvent réduire la prise d'initiative.

Afin de réduire la fracture numérique, l'Etat a développé les infrastructures.

Certains territoires affichent également des déficits en termes de moyens médicaux. La création de maisons de santé pluri-professionnelle n'est pas la réponse adéquate pour certains territoires car le nombre de médecins est insuffisant et surtout ces maisons nécessitent de développer un projet médical qui implique un investissement des médecins, rendu impossible lorsque les consultations sont trop nombreuses. L'offre de soins est un réel élément d'attractivité des territoires, un facteur de sécurisation pour les habitants. La régulation des territoires déficitaires doit donc devenir une priorité car le manque de médecins impacte les centres hospitaliers, les pharmacies et l'accès à des soins de qualité. La proximité et le renforcement du lien avec les citoyens ne peuvent, enfin, pas être réfléchis sans s'interroger sur l'absence de fléchage sur les listes électorales lors des élections des conseillers intercommunaux.

**Jean DUMONTEIL**

Merci d'avoir présenté votre expertise d'usage sur les problèmes de démographie médicale et la conduite de l'innovation publique.

## Conclusion de la matinée

**Philippe LAURENT**

*Président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT)*

Je remercie la MNT, SMACL Assurances et l'IFOP pour la qualité de cette manifestation et de l'enquête d'opinion présentée aujourd'hui. La question de notre modèle de société est sous-jacente dans l'ensemble de nos débats. Depuis 70 ans, les Français ont souhaité que les fonctions collectives de la société soient assurées par le service public. Est-ce que nous souhaitons aujourd'hui changer ce modèle qui permet une équité dans l'accès au service public ?

En France, certaines personnes, minoritaires mais écoutées, pensent que les agents publics représentent une charge. A l'inverse, la majorité silencieuse considère que les agents publics sont des fournisseurs de service utiles, compétents, efficaces, facilitant la vie des gens.

Une meilleure reconnaissance des 1,9 million d'agents de la fonction publique territoriale est nécessaire. Elle va de pair avec la reconnaissance de l'évolution de leurs métiers nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins des citoyens.

Pour aller dans ce sens, le Conseil supérieur vient d'adopter à l'unanimité deux rapports sur la filière animation et sur les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) qui représentent 130 000 agents soit près de 10 % de la fonction publique territoriale. Ces deux métiers se sont fortement développés ces dernières années et ont une importance considérable dans l'accompagnement des enfants. Ces deux rapports, travaillés en auto-saisine, ont été remis au gouvernement qui a déjà annoncé des mesures au profit des ATSEM. Le Conseil supérieur doit mettre en lumière ces questions peu abordées.

Un effort doit également être poursuivi en termes de management dans la fonction publique territoriale. Le rapport sur le temps de travail remis au Premier ministre en mai 2016 souligne que la qualité du temps, et non la quantification du temps, est le sujet essentiel. Cette question doit être analysée à l'aune de la qualité managériale mise en place dans une organisation. Des efforts doivent être accomplis sur cette question.

Concernant l'innovation locale, répandue et parfois réalisée sans le savoir, une rencontre entre l'Association des maires de France et les présidents d'intercommunalités organisée dans l'auditorium de la Maison de la Radio permettra de présenter une partie de l'ensemble des innovations conduites par les élus locaux sur leurs territoires et prouvera la capacité d'innovation des élus, des équipes municipales et de l'ensemble des acteurs locaux.

Pour améliorer les services publics de proximité, quel que soit leur mode de gestion, la maîtrise doit rester dans les mains de l'élu qui doit exercer la responsabilité politique du service. Nous devons lutter contre la dissymétrie entre la capacité d'expertise de nos collectivités territoriales et des grands fournisseurs de service au public. L'enjeu de cette lutte pourra bénéficier à l'ensemble des collectivités et des élus locaux. Pour la première fois dans le service public, les élus locaux et les agents territoriaux doivent associer l'utilisateur à l'évolution du service public pour le transformer en citoyen.

Le dialogue social doit également être privilégié. Les textes législatifs et réglementaires publiés il y a une dizaine d'années concernant les agents territoriaux n'ont pas été pris en considération. La loi de 2010 a notamment rencontré de nombreuses difficultés. Grâce au dialogue social durant l'élaboration de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM), les résultats ont été meilleurs et ce malgré l'inquiétude des agents territoriaux.

Merci d'avoir participé à cette matinée. Nous vous donnons rendez-vous l'année prochaine.

**Jean DUMONTEIL**

Merci à toutes et à tous. Pour information, le dernier cahier de l'Observatoire social territorial (OST) de la MNT, portant sur le statut de la fonction publique territoriale, est à votre disposition.

*Le colloque s'achève à 13h04.*



Compte-rendu – Utile aujourd'hui – Utile demain.  
Débat national sur le service public de proximité  
15 mars 2017

© MNT – SMACL Assurances 2017