

#RTP10

La proximité dans la mise en œuvre des politiques publiques



10 ans de Rencontres de la transformation publique

Cette année, Eurogroup Consulting fête les 10 ans des Rencontres de la Transformation Publique, les "RTP", un temps fort annuel du cabinet et [une responsabilité sociétale pour interroger l'action publique](#) et explorer les sujets essentiels à la réussite de celle-ci avec ceux qui en sont les responsables.

A l'origine [très liées au management et à la gestion des ressources humaines](#) (gestion des hauts potentiels, management des seniors), les thématiques abordées ont progressivement intégré d'autres enjeux, comme la transformation numérique, la participation des usagers ou les innovations managériales. En effet, [la transformation de l'action publique va au-delà de la seule modernisation de l'État](#), car elle interroge aussi ses liens avec les autres acteurs publics. Elle interroge également le rôle des agents et des usagers dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques. [Cette transformation est donc de plus en plus systémique, et l'accompagner est le sens de notre action aux côtés de la DITP](#), auprès de qui nous intervenons pour décliner les stratégies gouvernementales et qui est notre partenaire pour cette dixième édition des RTP.

Aujourd'hui, s'intéresser à la proximité dans la manière de mettre en œuvre l'action publique continue à nous placer au cœur des transformations de celle-ci : à la suite du Grand débat national, nous choisissons de traiter un thème qui fait écho aux préoccupations exprimées par les Français depuis un an et à un enjeu clef de redéfinition de la relation entre les usagers ou les citoyens et les acteurs qui conçoivent et déploient les politiques publiques.

Sommaire

1/	Introduction	<i>p.04</i>
2/	Pourquoi un renforcement du besoin de proximité dans l'offre de service public ?	<i>p.07</i>
3/	Les initiatives et actions mises en place	<i>p.13</i>
4/	Comment répondre de façon pérenne au besoin de proximité des usagers et des citoyens	<i>p.27</i>
5/	Présentation des intervenants	<i>p.31</i>
6/	Sources et bibliographie	<i>p.34</i>
7/	Panel interrogé	<i>p.35</i>
8/	Remerciements	<i>p.36</i>

Introduction

Un besoin de proximité affirmé de manière de plus en plus forte...

La demande sociale qui s'est notamment exprimée dans le cadre du Grand Débat National, a mis en évidence un [très fort besoin de proximité dans la manière de construire et de déployer l'action publique](#), au-delà des seules exigences de performance et d'innovation. Le renforcement de ce besoin de proximité, repris lors du 3^e Comité Interministériel de la Transformation Publique qui fait de l'édification d'un "*État plus proche*" un objectif majeur, soulève donc de nombreuses questions :

Comment comprendre cette réaffirmation du besoin de proximité ? Les usagers qui la demandent aujourd'hui réclament-ils une proximité physique ou géographique, ou qu'elle se traduise dans la manière de construire l'ensemble des interactions qu'ils ont avec les services publics ?

[Transparence, simplification, droit à l'erreur](#) : quels leviers convient-il de mobiliser pour rapprocher le service public des usagers ?

Quel peut être [le rôle du numérique](#) dans l'élaboration d'une offre de service public dont la proximité ne serait pas que physique ou géographique ?

[Comment réduire l'éloignement, géographique, physique mais aussi symbolique et culturel](#) qui s'est installé dans la relation qu'entretiennent les acteurs publics et les citoyens ?

... et qui peut interroger d'autres tendances ou priorités de l'action publique

Les deux dernières décennies ont en effet vu s'imposer une tendance forte à la réduction du maillage territorial et au renforcement, comme alternative à celui-ci, de la numérisation d'une partie des relations avec les usagers. La recherche de mutualisations entre administrations, d'une meilleure performance et d'une meilleure efficacité de l'action des acteurs publics est également devenue un objectif incontournable.

L'affirmation de la demande sociale d'une plus forte proximité, exprimée de manière plus visible et aigüe lors des mouvements sociaux de ces derniers mois et des échanges qui ont pu émerger grâce au Grand Débat National, remet-elle en cause ces tendances ? La proximité est-elle contradictoire avec l'exigence de performance si cette dernière inclut également la recherche d'une plus grande satisfaction de l'utilisateur ?

Par ailleurs, quels rôles et responsabilités donner aux différents acteurs publics dans l'offre de service de proximité pour réussir à concilier ces objectifs ?

Comment, dans le cadre de la recherche d'une meilleure satisfaction des usagers, garantir enfin une offre de service public adaptée à chaque territoire, voire à chaque public, sans remettre en question le principe d'égalité devant le service public ?

Pourquoi un renforcement du besoin de proximité dans l'offre de service public ?

La notion de proximité dans les services publics varie selon les pays

Royaume-Uni

Le service public est organisé et garanti à l'échelle nationale, mais **opéré à l'échelle locale**.
Le Royaume-Uni a également entrepris **une large dématérialisation** de ses services publics.

France

La proximité des services publics est généralement conçue **comme un renforcement de la présence des acteurs publics** et de leurs agents dans les territoires et auprès des usagers.

Suisse

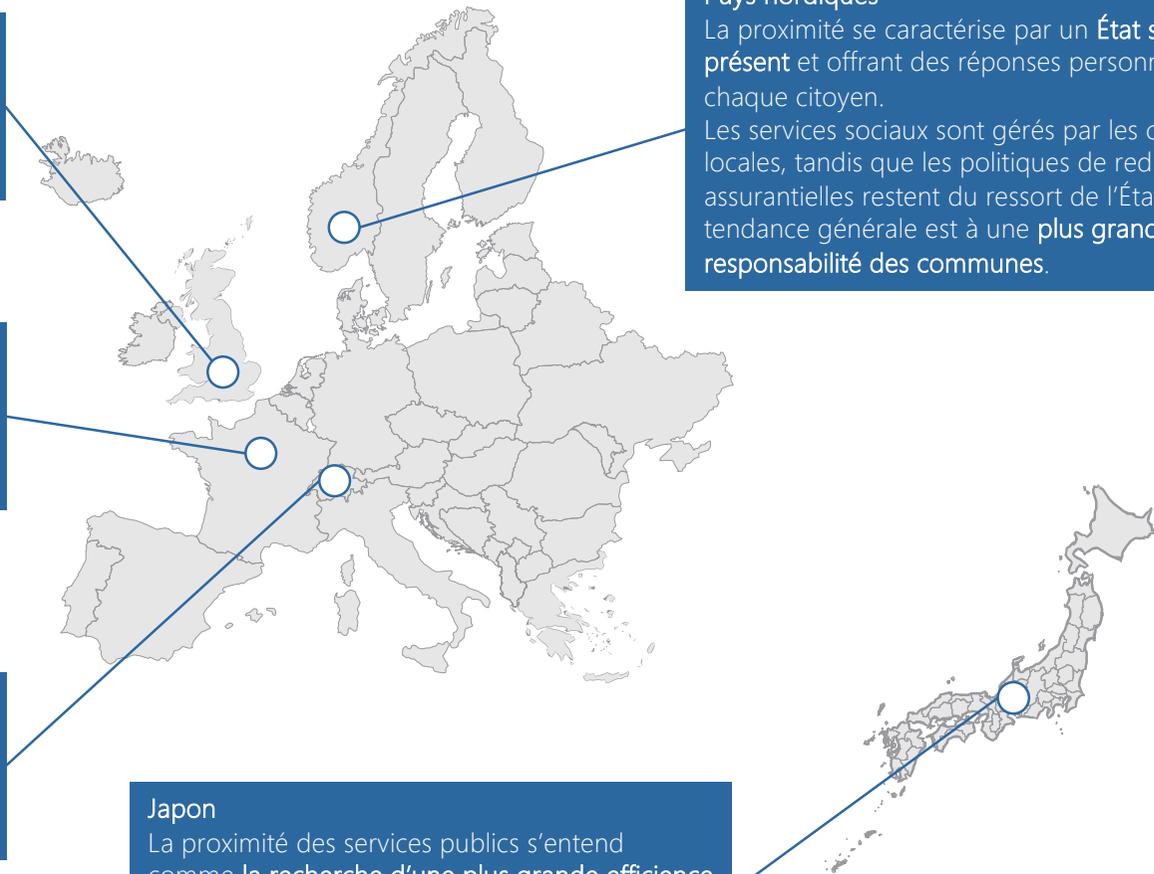
La proximité des services publics est **juridiquement garantie** : 90% de la population doit ainsi pouvoir accéder aux services postaux en 20 minutes à pieds ou par les transports publics.

Pays nordiques

La proximité se caractérise par un **État social plus présent** et offrant des réponses personnalisées à chaque citoyen.
Les services sociaux sont gérés par les collectivités locales, tandis que les politiques de redistribution et assurantielles restent du ressort de l'État. La tendance générale est à une **plus grande responsabilité des communes**.

Japon

La proximité des services publics s'entend comme **la recherche d'une plus grande efficacité** dans une logique de performance et d'intégration dans l'écosystème économique local.



La notion de proximité des services publics français connaît diverses acceptions



La capacité d'une organisation à faire interagir ses membres et à créer de nouvelles interactions, notamment externes. L'organisation facilite les interactions en son sein, les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation.

Les territoires en difficulté ont inventé de nouvelles fonctions et organisations, basées sur la **proximité géographique**, mais surtout humaine. Dans ces territoires, la dimension partenariale et la capacité des acteurs publics à animer les acteurs économiques et sociaux du territoire deviennent essentielles.

Proximité opérationnelle

Exemple

L'usage du numérique permet d'accompagner ces nouvelles proximités pour l'utilisateur, par exemple dans le domaine de l'administration numérique.



Renvoie à la distance entre les services ou organismes publics.

La proximité spatiale est une forme de proximité objectivable, qui fait souvent l'objet d'obligations légales. Au-delà des questions de couverture géographique, elle inclut l'accessibilité des lieux d'accueil.

Proximité géographique

Exemple

Pas plus de 10% de la population d'un département ne peut se trouver éloignée de plus de 5 km et de plus de 20 minutes en voiture des plus proches points de contact. Les Commissions Départementales de Présence Postale Territoriale (CDPPT) sont en charge du respect de ce critère.



Elle renvoie à la similarité ou complémentarité des valeurs. Elle intègre ainsi une recherche de compréhension des attentes des usagers en termes de modalités d'échange, de communication, etc.

Proximité symbolique

Exemple

Capacité à proposer aux usagers des démarches administratives en ligne accessibles.

Le besoin croissant de proximité est l'expression d'évolutions sociétales...

Un **besoin de proximité** s'est récemment exprimé dans la rue, dans les médias et dans le cadre du Grand débat national de manière forte. Les pouvoirs publics souhaitent y répondre à court, moyen et long terme. Ces réponses doivent intégrer les enjeux suivants :

1

Une modification du rapport au territoire

Nos sociétés mondialisées mettent de plus en plus en avant les réseaux de métropoles, et les grilles de lecture émergentes valorisent désormais autant ces réseaux que les territoires nationaux ou régionaux. Réancrer les services publics au plus près des citoyens suppose donc de **réinterroger la relation entre les services publics et les territoires éloignés des réseaux de métropoles.**

2

Une évolution de la relation à l'information publique

Face à la multiplication des annonces, face à la complexité des procédures administratives, les citoyens peuvent éprouver des difficultés à filtrer et consolider les informations. Il est alors **souvent attendu de l'Etat qu'il en réalise une synthèse pour fournir des réponses individuelles.** Par ailleurs, à l'heure où leurs actions sont parfois discréditées ou remises en cause, les acteurs publics doivent apprendre à mieux les valoriser et à **mieux mettre en avant leurs impacts positifs auprès de la population.**

3

Une individualisation des liens sociaux, mais aussi de l'action publique

La vision selon laquelle **l'action publique doit s'adapter à la multiplicité des cas locaux et individuels tend à prendre une part de plus en plus importante.** Celle-ci semble entretenue par les exigences croissantes d'usagers ou citoyens qui voient leur relation avec les services publics comme une relation "client-fournisseur". La proximité devient dans ce contexte un moyen de recréer du lien social, mais aussi, pour les acteurs publics, d'affirmer et de valoriser leur "marque".

...et doit répondre aux risques créés par ce sentiment d'éloignement

Ce sentiment d'éloignement des services publics par les usagers a été nourri par :

- certains des impacts de la **dématérialisation de l'offre publique**, ainsi que par les **disparités d'accès à l'offre numérique**, conduisant à ce que certains perçoivent comme un risque de déshumanisation de la relation usagers-agents, notamment pour les publics les plus fragiles ;
- une **complexité** de certaines démarches administratives ;
- un **désengagement de l'État** dans certains domaines ;
- des **attentes de plus en plus élevées** de la part des usagers.

Ce sentiment, si aucune réponse n'est apportée, comporte un **risque principalement politique** de perte de lien de confiance entre l'Etat et les citoyens.

La **recherche de la proximité** dans les politiques publiques doit prendre en compte **plusieurs considérations et risques**, dont les principaux ressortant de l'étude conduite auprès de managers publics sont :



Part des managers ayant sélectionné ce critère sur la totalité de la sélection

Les moyens pour réintroduire de la proximité

Facteurs clés pour rapprocher le service public des usagers

Favoriser les contacts entre les différentes administrations

62,7%

Associer les usagers à la construction de l'action publique

54,7%

Introduire plus de créativité et d'innovation dans les modes de fonctionnement de l'administration

46,7%

Fournir un environnement qui garantit aux agents autonomie et marge de manœuvre

45,3%

Les leviers pour réintroduire de la proximité

Simplification des démarches, des actes et du langage administratifs

76,9%

Présence physique et géographique plus forte dans les territoires

51,3%

Polyvalence des agents publics permettant un accompagnement global des usagers

50%

Transparence et clarification de l'offre de service public

39,7%

Les initiatives et actions mises en place

Une diversité d'initiatives, couvrant des leviers différents

	Simplification	Présence physique	Polyvalence	Transparence
L'agent polyvalent DITP	✓	✓	✓	✓
Bus itinérant des services publics Thiérache Sambre & Oise	✓	✓	✓	✓
Le Satellite Frac Franche-Comté		✓		
La Police de sécurité du quotidien Ministère de l'Intérieur	✓	✓		✓

	Simplification	Présence physique	Polyvalence	Transparence
Les crèches parentales	✓	✓		
Dispositif Mobidents ARS Normandie		✓		
Les Reti Amiche Italie		✓	✓	
The Hive Archives nationales Australiennes (NAA)				✓

	Simplification	Présence physique	Polyvalence	Transparence
Smart City Béthune	✓	✓		✓
La Poste Adviz carto		✓		✓

L'agent polyvalent



Genèse du projet

Lors des ateliers "terrain" et des temps d'immersion organisés dans le bassin de vie de Cahors, les usagers ont clairement exprimé le souhait d'avoir une réponse plus complète, plus globale et plus efficace, peu importe la nature et le lieu du premier point de contact.

Présentation du projet

- Principe d'un agent aux compétences transversales et en mesure d'assurer une prise en charge globale de l'utilisateur. L'agent est engagé avec l'utilisateur pour éviter à ce dernier différents rebonds.
- L'agent peut être implanté en tous points d'accueil ouverts au public (Maisons de Services Au Public, Car des Services Publics, CPAM, Caf, Mairie, CCAS Intercommunalités, préfectures, sous-préfectures...).
- L'agent reçoit une formation sur mesure, acquérant ainsi de larges compétences administratives (indépendantes de son organisme d'appartenance). Il dispose en outre d'un outil numérique large (applications, back office, et liens directs vers les portails d'accès aux espaces personnels des usagers) lui permettant d'accroître son efficacité.
- Ce dispositif se base sur un réseau structuré. En effet, l'agent a accès aux espaces personnels des usagers (dont le périmètre est défini) et peut solliciter rapidement les partenaires pour une expertise, grâce à un circuit rapide de réponse.
- Pour ce faire, un partenariat avec : Pôle emploi, L'Assurance maladie, les Caisses d'allocations familiales, le site gouvernemental "beta.gouv.fr"...

Prochaines étapes

- Adapter le dispositif à d'autres territoires

Facteurs clés du succès

- Une formation transversale des agents et un réseau structuré permettant de constituer un back office offrant rapidement une véritable qualité de réponse.

Gains

- Renfort du lien social : répondre aux questions des usagers leur permet de bénéficier des allocations auxquelles ils sont éligibles et plus largement de s'intégrer davantage à la grande toile de liens sociaux que constitue l'Etat-providence.

Risques

- Risque que l'utilisateur se repose intégralement sur les agents polyvalents
- Quelles populations sont à aider ? Risque de mal prioriser

Le bus itinérant des services publics Communautés de Communes du Thiérache Sambre et Oise



Genèse du projet

La Communauté de Communes Thiérache, Sambre et Oise a fait le constat d'une forte proportion de populations fragiles sur son territoire : difficultés en matière de mobilité, chômage, formation, faible accès Internet (50% de la population n'a pas de connexion Internet), dans le cadre d'une diminution du nombre de services publics de proximité.

Présentation du projet

- Principe de guichet unique pour l'ensemble des démarches administratives des usagers : information, orientation vers les bons interlocuteurs, médiation numérique (absence de formation numérique)
- Un partenariat avec une dizaine d'organismes (CAF, CARSAT, CPAM, EDF, RSI...)
- Permanence une demi-journée par mois dans 33 communes de la Communauté de Communes
- 2 agents de niveau bac+2, bénéficiant d'un premier niveau de formation à chaque nouveau partenariat (Pôle Emploi, Assurance Maladie...)
- Un large public concerné : des personnes âgées rencontrant des difficultés à se mouvoir, de jeunes actifs pouvant se déplacer sur leurs horaires de bureau plutôt que de parcourir les 40 km les séparant de l'organisme le plus proche

Prochaines étapes

- Entériner le projet comme un service de la Communauté de Communes (à voter)
- Répondre à une demande croissante de la part des usagers
- Servir d'exemple afin de permettre le développement d'initiatives similaires sur d'autres territoires

Facteurs clés du succès

- Une formation continue des agents à chaque nouveau partenariat, qui permet d'accroître leur autonomie vis-à-vis de l'utilisateur, comme des organismes

Gains

- Renfort du lien social : répondre aux questions des usagers permet de les impliquer à la vie de leur commune

Risques

- Accroissement du besoin et enjeux de financement (20% des usagers sont hors périmètre de la Communauté de Communes)

"Le satellite" Frac Franche-Comté

Genèse du projet

Créés dans les années 1980, les fonds régionaux d'art contemporain ont comme idée de faire coïncider l'art avec les territoires. Pour réaliser ce projet de proximité culturelle, les initiatives des Frac se sont multipliées, dont notamment "Le satellite" né en 2015. Cette dernière a pour ambition d'introduire au plus grand nombre l'art contemporain.

Présentation du projet

- "Le satellite" est un outil de diffusion de l'art contemporain à travers la région de Franche-Comté. Loin d'avoir été mis orbite, ce « satellite » est un camion qui sillonne les routes franche-comtoises.
- Cette "galerie mobile" permet un rapprochement spatial entre les populations et la culture promue.
- Une équipe de médiateurs est sur place afin de présenter les œuvres et répondre aux questions. Ipso facto la distance de codes culturels s'amenuit et, à la proximité spatiale, s'ajoute un processus de proximation des ressources intangibles (selon notre typologie).
- "Aller à la rencontre des populations".
- Beaucoup de partenariats avec les établissements scolaires environnants.

Prochaines étapes

- "Le satellite" a emprunté une voie pérenne en devenant un moyen unanimement reconnu de transmission de la culture et de création de lien social. Pour cela, le futur de ce projet n'est pas mis en doute sans pour autant qu'un renouvellement ou un développement soit envisagé.

Facteurs clés du succès

- La transmission active de la culture par des médiateurs. C'est ce qui permet aux gens de s'approprier l'art.

Gains

- Renfort du lien social local, notamment avec les établissements scolaires.
- Introduction à une culture socialement spatialement isolée.

Risques

- Solution trop faible pour palier les inégalités culturelles
- Solution de circonstance

La police de sécurité du quotidien

Genèse du projet

La police de sécurité du quotidien a été lancée le 8 février 2018 à la suite d'une concertation au niveau départemental et national. Elle répond au besoin de sécurité des français. 5 axes ont été définis : une police et une gendarmerie respectées, connectées, sur mesure, aux ambitions retrouvées et partenariales.

Présentation du projet

- Identification et définition de 30 quartiers de reconquête républicaine
- Accompagnement de 20 départements avec 100 gendarmes supplémentaires affectés
- Mise en place de 250 unités de contact, dont des patrouilles pédestres, des brigades de contact et de unités à vélo
- L'objectif de ce projet est d'augmenter la proximité avec les habitants
- Organisation de réunions avec les habitants pour recueillir leurs attentes et présenter l'action de la police et de la gendarmerie
- Horaires d'ouverture adaptées pour mieux tenir compte du rythme de vie des citoyens

Prochaines étapes

- Création de 30 quartiers de reconquête républicaine supplémentaires en 2019

Facteurs clés du succès

- Plus d'autonomie accordée aux agents de terrain
- Développement des démarches en ligne
- Amélioration de l'accueil des victimes
- Simplification de la procédure pénale

Gains

- Amélioration du sentiment de sécurité des citoyens
- Rapprochement des forces de l'ordre du terrain
- Meilleur respect des policiers et gendarmes

Les crèches parentales

Genèse du projet

Créées à la fin des années 1970, les crèches parentales ont pour vocation de proposer un mode d'accueil collectif alternatif dans lequel les parents sont fortement responsabilisés. Ce type de structure répond à la fois à une recherche d'alternatives pédagogiques, et à un phénomène de raréfaction des places de crèches dans certains territoires.

Présentation du projet

- Une crèche parentale est une structure d'accueil dédiée à la petite enfance. Ce type de structure emploie généralement des professionnels de la petite enfance, mais met également à contribution les parents de l'association pour effectuer des heures de permanences ainsi que des tâches matérielles quotidiennes.
- La particularité d'une crèche parentale tient au fait que l'organisme qui fonde puis gère administrativement cette structure, est une association loi 1901 formée par les parents des enfants inscrits.
- L'association gérant la crèche parentale a pour mission de 1) définir un projet éducatif (contexte du cadre de vie, options d'organisation, règlement intérieur), et 2) assurer la mise en place opérationnelle et administrative de ce projet éducatif (relations avec les pouvoirs publics, agrémentation et encadrement de la structure, recrutement de personnels spécialisés, financement).

Prochaines étapes

- L'univers des crèches parentales est aujourd'hui peu appuyé par les pouvoirs publics (mairies et CAF). L'association ACEPP constitue le principal interlocuteur des familles investis dans ce type de projets. Les pouvoirs publics pourraient renforcer leur accompagnement en tant que plateforme de ressources à destination des parents, notamment en matière de formation.

Facteurs clés du succès

- Implication forte et durable des parents dans la gestion et la vie quotidienne de la crèche.
- Ressources, qualité des formations proposées aux parents par les pouvoirs publics.

Gains

- Renfort du lien social.
- Démarche éprouvée de contribution citoyenne en faveur des services publics de proximité, et réponse à la raréfaction des places de crèches dans certains territoires.

Risques

- Pérennité du modèle : incertitude autour du maintien de l'implication des citoyens en l'absence de système d'incitation fort.
- "Turn-over" structurellement élevé : nécessité de recruter et de former de nouveaux parents chaque année, en remplacement des départs.
- Financement : contexte budgétaire défavorable, et obligation de pratiquer les mêmes tarifs que les crèches municipales. Risque d'une augmentation sensible de la participation financière des parents concernés.

Le dispositif Mobidents dans le Calvados



Genèse du projet

Le service Mobidents est né en 2015 du constat des difficultés des personnes âgées ou dépendantes à accéder aux soins sur le territoire. Il est porté par l'ESPIC La Miséricorde et soutenu par l'ARS.

Présentation du projet

- Le dispositif permet d'apporter le matériel nécessaire dans les EHPAD qu'il dessert. L'utilitaire ne nécessite pas de permis de conduire particulier pour permettre à n'importe quel dentiste ou assistant de le conduire.
- L'intégralité du matériel, entièrement pliable, est apporté par le Mobidents dans l'établissement de soin. Seul un point d'eau est nécessaire afin de réaliser la stérilisation.
- Le Mobidents réalise une journée de dépistage à l'EHPAD en début de semaine, et prodigue les soins en fin de semaine. Les soins sont ceux d'un cabinet dentaire classique, y compris ceux sous sédation consciente.
- Il permet indirectement de sensibiliser les professionnels d'EHPAD bien qu'il n'ait pas un rôle de formateur.

Financement du projet

- Le projet est presque entièrement financé par l'ARS. Les établissements adhérents règlent une cotisation de 500 euros par an.
- Le budget annuel du Mobidents à destination des EHPAD est de 120 000 euros.

Prochaines étapes

- Le dispositif sera très prochainement étendu aux établissements accueillant des personnes souffrant d'un handicap.
- Le Mobidents a inspiré un dispositif similaire dans l'Ormes, porté par un établissement hospitalier.

Facteurs clés du succès

- La mobilité du projet permet d'apporter des soins dans des zones où ceux-ci se raréfient
- Il permet de s'adapter aux personnes âgées et dépendantes : consultations plus longues, dans un lieu rassurant et équipé pour la personne âgée ou handicapée
- Apport de tout le matériel nécessaire (exemple : fauteuil adapté)

Gains

- 80 EHPAD bénéficiaires

Risques

- Donner un environnement de travail flexible aux dentistes : le véhicule ne nécessite pas de permis de conduire spécifique, les dentistes ne travaillent pas à plein temps

Les Reti Amiche, des "guichets amis" pour la délivrance de services publics par des acteurs de distribution privés en Italie



Genèse du projet

Initié en 2008 par le Ministre de l'administration publique et de l'innovation, dans un contexte de vaste réforme de l'administration publique italienne, le projet Reti Amiche a vocation à renforcer l'accessibilité des services publics par la délivrance de certains services publics par des acteurs de distribution privés. Sa mise en œuvre opérationnelle s'est effectuée à partir de 2009, en s'appuyant sur les réseaux des bureaux de Poste et bureaux de tabac italiens.

Présentation du projet

- Mise en concurrence de réseaux et opérateurs privés existants sur tout le territoire italien pour la délivrance de services publics jusqu'à présent uniquement offerts par l'administration publique : informations d'utilité publique, délivrance de documents d'état-civil, service de paiement d'indemnités, etc.
- Mise en concurrence supervisée par l'Etat, qui s'assure du respect de standards uniformes dans la délivrance des services
- Réseaux privés rémunérés sur la base d'une commission fixée par l'administration sur le prix du service distribué (entre 1% et 5% du prix du service)
- Principaux réseaux privés participants : bureaux de poste, bureaux de tabac, notaires, banques, acteurs de la grande distribution ; 60 000 "guichets amis" opérationnels en 2011 dans toute l'Italie
- Objectifs affichés (et atteints) selon l'administration italienne avec ce projet : accélérer la délivrance des services publics, simplifier les rapports entre le citoyen et l'administration publique, rapprocher les segments de la population les plus éloignés des services publics en garantissant une présence de l'administration publique sur tout le territoire

Facteurs clés du succès

- Formation des acteurs privés à la délivrance de services publics
- Communication de l'administration quant à l'existence du dispositif

Gains

- Renfort de l'accessibilité des services publics à un coût moindre (réseaux participants rémunérés sur la base d'une commission)

Risques

- Baisse de la qualité des services délivrés
- Impact de la création de ces réseaux sur les bureaux de services publics locaux (fermeture)
- Si absence d'interopérabilité entre les SI de l'administration et des réseaux privés : risque de perte d'efficacité de l'administration

The Hive, la mobilisation de citoyens pour une retranscription collaborative en ligne d'archives nationales

Genèse du projet

En 2012, la direction des Archives Nationales Australiennes (NAA) conduit une expérimentation, intitulée *The Hive* : 800 archives scannées, documents manuscrits ou dactylographiés, sont entreposés sur une plateforme collaborative pour retranscription par des citoyens volontaires. En deux semaines, 300 documents sont retranscrits.

Présentation du projet

- Objectifs du projet :
 - Accélérer le processus de numérisation (objectif d'économie de temps initial pour les ressources internes des Archives Nationales Australiennes : 210 ans de travail) et permettre aux agents des Archives australiennes de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée
 - Accroître le sentiment d'appropriation de l'histoire australienne par la population
 - Rendre les archives exploitables pour les générations futures
 - Fonctionnement : mise en ligne de contenu par l'administration sur une plateforme fiable et ludique, puis retranscription par des citoyens-contributeurs récompensés par des droits d'accès aux archives et informés du suivi de l'avancement global du projet
 - Succès de l'expérimentation ayant conduit à la pérennisation du modèle : plus de 53 000 archives mises en ligne et retranscrites depuis 2012

Prochaines étapes

- Poursuite du projet, avec toutefois un enjeu pour l'administration : être en mesure de mobiliser un nombre suffisant de citoyens, dans la durée -2 000 d'entre eux ont contribué à la retranscription de plus de 90% des documents

Facteurs clés du succès

- Une communication mettant en exergue les gains pour les agents, les citoyens et les bénéficiaires, et une incitation intéressante pour les contributeurs
- Une interface user friendly et régulièrement alimentée par l'administrations

Gains

- Gain en charge pour l'administration
- Renfort du lien entre l'administration et les citoyens

Risques

- Non-respect de l'intégrité des archives par les citoyens-contributeurs

La Smart City de Béthune

Genèse du projet

En 2014, pour donner une vision globale aux projets des promesses de campagne et dans un contexte d'endettement et de baisse des dotations de l'Etat, la Mairie de Béthune a lancé le projet de Smart City.

Présentation du projet

- Modèle de Smart City adapté aux villes moyennes, en plaçant l'individu au centre et en promouvant des valeurs de développement durable, d'éthique, d'innovation et d'intelligence collective.
- Méthode : définition d'un plan global, phasage des étapes (transformation des pouvoirs publics, du monde économique en lien avec l'emploi, construction de solutions avec les citoyens et les associations).
- Un chef de projet smart city qui filtre les projets. Communication des piliers du projet (mobilité, emploi, logement, etc.) Lieu La Fabrique : espace de co-working, fablab, café solidaire, salles de réunions et d'amphithéâtre... Coordinateur d'énergie et de talents.
- Le projet permet de gagner des marges de manœuvre en investissement, en temps et en ressources humaines, en attribuant plus de responsabilités aux usagers et un rôle de partenaire au lieu de simples consommateurs de services publics.
- Investissement dans certaines technologies ciblées (digitalisation, verbalisation automatique, etc.), ainsi que de nouvelles de méthodes projets plus collaboratives ont permis de dégager des agents pour les recentrer vers des missions de proximité.

Prochaines étapes

- Poursuivre les 3 phases, la création de lieux disruptifs où les 3 mondes se parlent et animer les écosystèmes.
- Impliquer encore les agents, les faire se sentir légitimes sur le sujet, puis élargir ce sentiment aux citoyens/partenaires
- Mettre en réseau ces initiatives avec les villes voisines (Arras, Saint-Quentin, Nevers, etc.)

Facteurs clés du succès

- Mise en responsabilité des usagers
- Apport d'une vision globale pour passer d'une logique consumériste à une logique de co-construction
- Assurer la conduite du changement pour passer vers plus d'agilité
- Impulser la démarche en mettant les gens en mouvement via des initiatives simples : une rencontre de quartier par exemple

Gains

- L'espace de co-working accueille un public de plus en plus nombreux
- Un plan mixant projets ambitieux sur le long terme et petits projets réalisables en un temps court

Risques

- Risque d'omettre la pédagogie
- Les contraintes financières peuvent prendre l'ascendant sur l'intérêt porté à la démarche.



L'aide à la décision territoriale : la solution Adviz carto

Aide à la Revitalisation des Centres-villes

Genèse du projet

La Poste a fait plusieurs constats :

- Les élus font face à des défis de dynamisation de leur centre-ville : difficultés d'accès au centre-ville, concurrence du commerce de périphérie qui impacte le développement des territoires, usages e-commerce toujours plus prégnants.
- Les villes moyennes et petites font face à une situation préoccupante : taux de vacance commerciale supérieurs à 10%, fort taux de chômage, de logements vacants et de pauvreté, perte de population.
- Il existe des données territoriales précieuses mais peu exploitées, qui pourraient pourtant éclairer la prise de décision des élus en matière de revitalisation de leur centre-ville.

Présentation du projet

Une solution SaaS (logiciel en tant que service), clé en main, se connectant aux systèmes du client (SIG, ...) et directement exploitable avec :

- Un écosystème de données territoriales, y compris des données inédites issues de La Poste
- Un portail d'applications : restitution des indicateurs via notamment géovisualisation, comparatif avec villes / zones limitrophes ou similaires, estimation des tendances à venir
- ADVIZ Carto est une offre du Groupe La Poste, acteur engagé dans la connaissance et le développement des territoires. Une offre 100% française qui garantit sécurité, qualité et protection des données.

Prochaines étapes

- Lancement officiel au salon des maires en novembre 2019

Facteurs clés du succès

- Qualité/exclusivité des données : vacance commerciale, nouveaux arrivants/partants...
- Précision des données : jusqu'au niveau carroyage (carreau de 100 x 100 mètres)
- Simplicité de l'utilisation de l'outil de visualisation cartographique
- A venir : un lien vers des services de proximité à actionner pour les citoyens

Gains

- Meilleure prise de décision sur les sujets clés de revitalisation des centres-villes : lieux idéaux d'implantation des infrastructures, orchestration de l'activité économique, etc.

Risques

- Lien à faire entre l'outil d'aide à la décision Adviz carto et les autres outils développés par les collectivités locales

Comment répondre de façon pérenne au besoin de proximité des usagers et des citoyens ?

Mieux répondre au besoin de proximité suppose de s'interroger sur la valeur ajoutée de celle-ci à chaque moment du cycle de vie des politiques publiques

04

Quel bilan ?

Evaluer avec les citoyens

Evaluer les politiques publiques avec les citoyens et usagers, via notamment des EPP participatives, des sondages, de l'information en open data, renforce la **légitimité des évaluations et leur capacité à favoriser l'amélioration continue.**

01

Quels besoins et quelles politiques publiques mobiliser ?

Faire émerger des sujets avec les citoyens

Associer les usagers et les citoyens, via des démarches ascendantes (approches immersives, focus groups, sondages) ou descendantes (consultations, approches délibératives et de concertation), permet de faire émerger de **nouveaux besoins, de nouvelles attentes, ...**

03

Quelle mise en œuvre ?

Déployer au plus près des usagers et des citoyens avec les citoyens

Au-delà de leur participation à la création ou à la mise à jour de dispositifs d'action publique, déployer ces derniers en proximité des usagers améliore la satisfaction usager et permet aux agents de mieux jouer leur rôle de capteur.

02

Quelles réponses ?

Concevoir avec les citoyens

Associer les citoyens via des approches design de service, des ateliers de **co-construction**, des laboratoires, des démarches de nudge, etc. permet de construire des **dispositifs d'action publique mieux adaptés aux besoins de leurs futurs bénéficiaires**, mais aussi mieux acceptés par les publics impactés.

Mieux répondre au besoin de proximité suppose par ailleurs de s'interroger sur la nature des leviers à mobiliser prioritairement pour chaque champ de politique publique

Quelques premières tendances issues des études de cas et entretiens

	Simplification	Présence physique	Polyvalence	Transparence
Santé	✓	✓ ✓	✓	✓
Sécurité		✓ ✓	✓	✓
Mobilité et environnement	✓ ✓		✓ ✓	✓
Éducation		✓ ✓		✓ ✓
Culture		✓ ✓	✓	
Accompagnement social, emploi	✓	✓ ✓	✓ ✓	✓
Logement	✓ ✓			✓ ✓
Développement économique	✓ ✓		✓ ✓	✓
Fiscalité	✓ ✓			✓ ✓

Mieux répondre au besoin de proximité suppose de s'interroger sur les leviers à mobiliser prioritairement par chacun des acteurs

Quelques premières tendances issues des études de cas et entretiens

	Simplification	Présence physique	Polyvalence	Transparence
Administration centrale	✓ ✓			✓ ✓
Services déconcentrés	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓
Opérateurs sociaux	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓
Régions	✓	✓		✓
Départements	✓	✓ ✓	✓ ✓	✓
EPCI et communes	✓	✓ ✓	✓ ✓	

Présentation des intervenants

Gérald DARMANIN

Diplômé de l'IEP de Lille, Gerald Darmanin est élu Conseiller régional du Nord-Pas-de-Calais en 2010. En 2011, il est nommé Chef de cabinet au Secrétariat d'Etat chargé des Français de l'étranger, puis en 2012, Directeur de cabinet au Ministère des Sports. Lors des élections législatives de 2012, il est élu Député de la dixième circonscription du Nord, mandat parlementaire qu'il exerce jusqu'en 2016 et son élection en tant que Vice-président du Conseil régional des Hauts-de-France, chargé des transports, des infrastructures de transport, des relations internationales, des transfrontaliers, du tourisme et de la communication. En 2014, il est élu Maire de la Ville de Tourcoing, et devient Vice-président de Lille Métropole. En mai 2017, Gerald Darmanin est nommé Ministre de l'Action et des Comptes publics au sein du gouvernement d'Édouard Philippe.

Axel RAHOLA

Ancien élève de l'ENA, diplômé de Sciences Po Paris et de l'ESSEC, Axel Rahola a commencé sa carrière en tant qu'adjoint au Représentant général de la banque LCL en Chine, avant de prendre la tête du bureau « Synthèse financière et recettes fiscales » de la Direction de la Sécurité Sociale. Au sein du World Bank Group, basé à Washington D.C., il intervient sur des problématiques de financement et d'organisation des systèmes de santé. Il intègre le Ministère de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics en 2007 au poste de Conseiller du ministre, en charge des comptes sociaux. En 2010, Axel Rahola est nommé Directeur-adjoint du cabinet du Ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique. Il devient ensuite Rapporteur du Comité interministériel de la Dépendance, sous la tutelle du Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale, en 2011. La même année, il intègre Capgemini Consulting en qualité de Vice-président, spécialisé dans la transformation des politiques publiques. En février 2018, Axel Rahola est nommé Chef du service « accélération des transformations » de la DITP, auprès de l'administration centrale du Ministère de l'Action et des Comptes publics.

Jérôme FILIPPINI

Ancien élève de l'ENA, Jérôme Filippini est titulaire d'une Maîtrise de philosophie de l'Université Paris X Nanterre et d'un DEA de géopolitique de l'Université Paris VIII Vincennes – Saint-Denis. Il est également diplômé de Sciences Po Paris et de l'ENS Ulm. Il intègre la Cour des Comptes en 1996. Il est nommé Secrétaire général de la Préfecture de Tarn-et-Garonne en 2001, puis Sous-directeur de l'administration et de la modernisation de la Direction de la logistique de la Préfecture de police de Paris en 2003. En 2006, il est nommé Sous-directeur de l'organisation auprès de la Direction de l'administration pénitentiaire. De 2009 à 2011, il exerce la fonction de Directeur des systèmes d'information du Ministère de l'Intérieur. En 2011, il est nommé Adjoint du Secrétaire général du Gouvernement et exerce parallèlement la fonction de Directeur interministériel des systèmes d'information et de communication. En 2012, il est nommé à la tête du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, placé sous l'autorité du Premier ministre. Jérôme Filippini réintègre la Cour des Comptes en 2013 en qualité de Conseiller maître, et depuis septembre 2017, exerce la fonction de Préfet du Lot.

Pierre-Marc FERGELOT

Nommé et titularisé dans le corps de conception et de direction de la Police nationale en 2001, Pierre-Marc Fergelot est promu Commissaire divisionnaire de Police en 2013. Il est Commissaire divisionnaire de la ville d'Argenteuil.

Jean DEYDIER

Titulaire d'un DESS de management de la technologie et de l'innovation de l'Université Lyon II, et d'un Executive MBA de l'EM Lyon, Jean Deydier est directeur d'Emmaüs Connect depuis 2013. Emmaüs Connect, association du Mouvement Emmaüs, a pour mission de faire du numérique et des nouvelles technologies un levier d'insertion sociale et professionnelle pour les publics en précarité. En 2015, il est nommé directeur de WeTechCare, une startup sociale lancée par Emmaüs Connect et qui a pour ambition de développer des outils et services Web à destination de personnes en situation de précarité.

Olivier GACQUERRE

Diplômé de la Faculté de Sciences économiques de Béthune, et titulaire d'un DEA en sciences économiques et ressources humaines de l'Université de Lille, Olivier Gacquerre a commencé sa carrière professionnelle dans le secteur de la banque et de l'assurance. En 2001, il rejoint le Crédit Agricole, groupe dans lequel il évolue jusqu'au poste de Directeur de région. En 2008, il est nommé Premier adjoint au Maire de Béthune en charge de la Jeunesse et des Sports. Depuis 2014, Olivier Gacquerre est Maire de la ville de Béthune (Pas-de-Calais) et Président du SIVOM du Béthunois.

Dominique PON

Diplômé de Télécom Paris, Dominique Pon débute sa carrière d'ingénieur dans le secteur aéronautique. Depuis 2001, il occupe diverses fonctions au sein de la Clinique Pasteur (Toulouse), dont il devient Directeur général en 2011. A la tête de la Clinique Pasteur, il supervise le développement de nouveaux outils numériques de E-Santé, et contribue à la création du Hi-Lab, incubateur de start-ups dans le secteur de la E-Santé. Il est également membre fondateur de Santé-Cité, groupe coopératif français de cliniques indépendantes, dont il assure la Présidence entre 2016 et 2019. En 2018, il est nommé Responsable stratégique de la transformation numérique en santé, et de vient ainsi, auprès de la Ministre des Solidarités et de la Santé., le pilote du virage numérique (« Ma Santé 2022 ») de la Stratégie de Transformation du Système de Santé. Il est également responsable stratégique de la transformation numérique en santé, en tant que collaborateur du Ministre des Solidarités et de la Santé.

Anne-Catherine ROBERT-HAUGLUSTAINE

Titulaire d'un doctorat en histoire des sciences et techniques de l'EHESS et de l'Université Paris-Sorbonne, Anne-Catherine Robert-Hauglustaine devient conservateur chargée des collections du domaine des transports au Musée des Arts et Métiers en 1999, puis directrice du département des expositions et des éditions du même musée en 2000. Elle est rédactrice en chef de la revue du Musée des Arts et Métiers de 2001 à 2008, ainsi que responsable des partenariats et des mécénats et membre de la direction du Musée des Arts et Métiers. Elle assure également le commissariat de plusieurs expositions. En 2008, elle est nommée au poste de Directrice adjointe du Jardin des sciences de l'Université de Strasbourg, où elle est en charge de plusieurs projets pédagogiques et culturels majeurs. De 2013 à 2017, elle exerce la fonction de Directrice générale du Conseil International des Musées (ICOM). Elle enseigne également l'Histoire et la gestion du patrimoine culturel à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne depuis 2014. Anne-Catherine Robert-Hauglustaine est nommée Directrice du Musée de l'Air et de l'Espace du Bourget par la Ministre des Armées le 1er janvier 2018.

Sources et bibliographie

Ouvrages

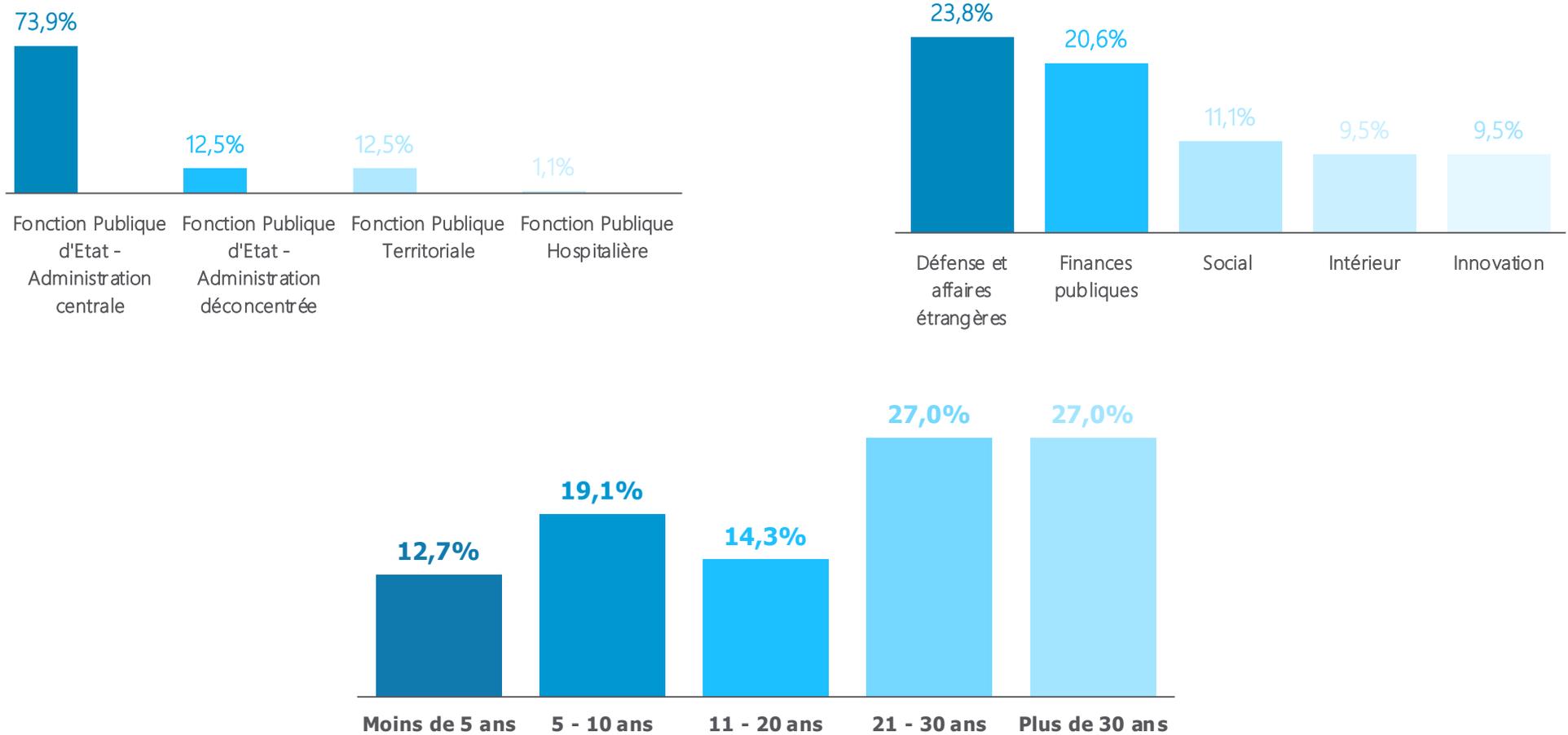
- Yohann Aucante, "Les défis de l'universalité : le gouvernement local de la protection sociale en Suède et en Norvège", Critique internationale, vol. 43, no. 2, 2009
- Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti, "Socio-économie de proximité", Revue d'Économie Régionale & Urbaine, vol. octobre, no. 3, 2008
- Jean Horgues-Debat, "La proximité : une autre logique pour les services publics", Pour, vol. 196-197, no. 1, 2008
- Christian Le Bart et Rémi Lefebvre, "La proximité en politique : Usages, rhétoriques, pratiques", Presses universitaires de Rennes, 2005

Études

- CEEP, Europa, Commission Européenne, "Mapping of the Public services, les services publics dans l'Union européenne et dans les 27 Etats membres", 2010
- France Stratégie, "La répartition territoriale des emplois publics", La Note d'Analyse, vol. 79, 2019
- Véronique Hespel, Pierre-Emmanuel Lecerf, Emmanuel Monnet, et l'Inspection générale des finances, »Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni", Rapport de l'Inspection général des finances pour le compte du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2011

Enquête réalisée par Eurogroup Consulting auprès de 103 managers publics

Panel interrogé



Remerciements

Nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements à la Direction Interministérielle de la Transformation Publique pour son soutien dans la réalisation de cette étude, ainsi qu'à l'ENA pour son accueil lors de la conférence.

Nous remercions très chaleureusement les intervenants de la soirée-débat qui s'y est tenue à l'ENA le 3 juillet 2019.

Nous tenons également à remercier tous les interlocuteurs qui ont accepté de nous recevoir, de partager leur expérience et leurs réflexions sur ces sujets.

Merci également aux consultants qui ont participé à la rédaction de cette étude.



Gilles BONNENFANT
Président d'EUROGROUP CONSULTING



Stéphane GEFFRIER
Associé d'EUROGROUP CONSULTING

Nous contacter

Gilles BONNENFANT

Président d'EUROGROUP CONSULTING

gilles.bonnenfant@eurogroupconsulting.com

+33 1 49 07 56 67

Stéphane GEFFRIER

Associé d'EUROGROUP CONSULTING

stephane.geffrier@eurogroupconsulting.com

+33 1 49 07 54 43

EUROGROUP
CONSULTING



www.eurogroupconsulting.com



Eurogroup Consulting



EurogroupFR