

Pour réussir

ouest
france 



Guide de l' élu local

Le mode d'emploi
Le mode d'emploi
Des expériences
Des expériences
Des idées
Des idées

Avec la
participation
de



En partenariat avec l'Association Régionale
d'Information des Collectivités territoriales



CABOURG CAEN CENTRE CAGNY CAMBREMER CARPIQUET CAUMONT L'EVENTE COLOMBELLES CONDE SUR NOIREAU COURSEULLES CREULLY DEAUVILLE DIVES SUR MER DOUVRES LA DELIVRANDE DOZULE EVRECY FALAISE FLEURY SUR ORNE GIBERVILLE GRANDCAMP-MAISY HEROUVILLE ST CLAIR HONFLEUR IFS ISIGNY SUR MER LA GUERINIERE LA VESPIERE LE MOLAY LITTRY LISIEUX VILLE LIVAROT LOUVIGNY MERVILLE FRANCEVILLE MEZIDON MONDEVILLE MOYAUX NOYERS BOCAGE ORBEC OUISTREHAM PONT D'OUILLY PONT L'EVÊQUE PORT EN BESSIN HUPPAIN POTIGNY SAINT CONTEST ST ANDRE SUR ORNE ST GERMAIN LA BLANCHE HERBE ST MARTIN DES BESACES ST PIERRE SUR DIVES STE HONORINE DU FAY THURY HAR COURT TILLY SUR SEULLES TOUQUES TROARN TROUVILLE VASSY VER SUR MER VERNON VILLE DE CAEN VILLERS BOCAGE VILLERS SUR MER VIRE

22 BEGARD BINIC BOURBRIAC BROONS CALLAC CAULNES CAVAN CHATELAUDREN DINAN ERQUY FREHEL GUINGAMP HILLION JUGON LES LACS LAMBALLE LANGUEUX LANNION LEZARDRIEX LOUDEAC MAEL-CARHAIX MATIGNON MERDRIGNAC MONCONTOUR MUR DE BRETAGNE PAIMPOL PENVENAN PERROS-GUIRREC PLAINELET PLANCOËT PLEDРАН PLENEE JUGON PLENEUF VAL ANDRE PLERIN PLESSALL PLESTIN LES GREVES PLEUBIAN PLOEUC SUR LIE PLOUARET PLOUFAGRAN PLOUHA PLUDUAL POMMERT LE VICOMTE PONTRIEUX PORDIC PRAT QUESOY QUINTIN ROSTRENNEN SAINT-BRANDAN SAINT-BRIEUX SAINT CAST LE GUILDО SAINT NICOLAS DU PELEMSAINT QUAY PORTRIEUX TREBEURDEN TREGASTEL TREGUEUX TREGUIER VIEUX MARCHE YFFINIAC

27 BEAUMONT LE ROGER BRETEUIL SUR ITON BREUILPONT CONCHES EN OUICHE DAMVILLE EVREUX HOTEL DE VILLE GAILLON/AUBEVOYE GARENNES SUR EURE GROSSOEUVRE HUEST INCARVILLE IVRY/EZYI LA COUTURE BOUSSEY LA NEUVE LYRE LE NEUBOURG PACY SUR EURE RUGLES ST ANDRE DE L'EURE ST MARCEL THIBERVILLE VERNON

29 AUDIERNE BANNALEC BEGMEIL BENODET BOHARS BOURG BLANC BRASPARTS BREST BRIEC CAMARET CARANTEC CARHAIX CHATEAULIN CHATEAUNEUF DU FAOU CLEDER CLOHARS CARNOET COMBRIT STE MARINE CONCARNEAU CORAY CROZON DAOULAS DOUARNENEZ ELLIANT ERGUE GABERIC FOUESNANT GOUESNACH'N GOUESNOU GUICLAN GUILERS GUIPAVAS GUISSENY ILE DE BATZ KERNEVEL KERLOUAN LA FORET FOUESNANT LA TRinite PLOUZANE LAMPAUL POUARZEL LANDEDA LANDERNEAU LANDEVENNEC LANDIVISIAU LANDUDEC LANHOARNEAU LANMEUR LANNILIS LANVEOC LE CONQUET LE DRENNEC LE FAOU LE GUILVINEC LE RELECQ KERHUON LESNEVEN LOCMARIA PLOUZANEL OCTUDY LOPERHETMELGVEN MILIZAC MOELAN/MER MORLAIX NEVEZ Ouessant PENMARcH PLABENNec PLEYBEN PLEYBER CHRIST PLOBANALEC PLOGOFF PLOGONNec PLOMELIN PLOMEUR PLONEOUR PLONEVEZ ORZAY PLOUARZEL PLOUDALMEZEAU PLOUESCAT PLOUGASNOU PLOUGASTEL PLOUGONVEN PLOUGUERNEAU PLOUGUIN PLOUHINEC PLOUGNEAU PLOUMOUER

PLOUNEVEZ LOCHRIST PLOURIN LES PLOUZANE PLOUZEVEDE PLOZEVET CROIXPONT DEBUISPONT POULDREUZICKIMPER ROSCOFFROSSORDEN SAINT MARTIN DES CHAMPS SAINT PABU MENAN SAINT THEGONNEC SAINT TAULE TELGRUC TREFFIAGAT TREGUNC

DE BRETAGNE BAIS BALAZE BAZOUGES LA PEROUSE BEDEE BETTON BILLE BOURG DES COMPTES BREAL SUR MONTFORT BRETEL BRUZ CANCALE CESSON CHANTEPIE CHARTRES DE BRETAGNE CHATEAUBOURG CHATEAUGIRON CHAVAGNE CHEVAIGNE COMBOURG CORPS NUDS DINARD DOL DOMAGNE DOMALAIN ETRELLES FOUGERES GEVEZE GOVEN GRAND FOUGERAY GUICHEN GUIGNEN GUIPRY IFENDIC IRODOUR JANZE L'HERMITAGE LA BAZOUGE LA BOUEXIERE LA CHAPELLE THOUARAULT LA CHAPELLE FOUGERETZ LA CHAPELLE JANSON LA FRESNAIL LA GUERCHE LA MEZIERE LAILLE LE RHEU LOUVIGNE DU DESERT LUITRE MARTIGNE FERCHAUD MAURE DE BRETAGNE MELESSE MELLE MONTAUBAN DE BRETAGNE MONTFORT SUR MEU MONTGERMONT MONTREUIL MORDELLES NOUVOITOU NOYAL SUR VILAINE ORGRES PACE PANCE PARAME PIPIRAI PIRE SUR SEICHE PLECHATTEL PLEINE FOUGERES PLELAN LE GRAND PLEURTUIT POILLEY REDON RENNES RETIERS ROMILLE SERVON SAINT AUBIN D'AUBIGNE SAINT AUBIN DU CORMIER SAINT BRIAC SUR MER SAINT BRICE EN COGLES SAINT COLOUMB SAINT GILLES SAINT GREGOIRE SAINT JOUAN SAINT LUNAIRE SAINT MEEN LE GRAND SAINT MELOIR SAINT SAUVEUR SAINT SERVAN SAINT THURIAL TALENSAC THORIGNE TINTENIACT TREMBLAY VERN SUR SEICHE VEZIN LE COQUET VITRE

44 AIGREFEUILLE SUR MAINE ANCENIS ARTHON EN RETZ BASSE GOULAINE BELLIGNE BIGNON BLAIN BOUGUENAIS BOURGNEUF EN RETZ BOUSSAY BOUVRON CAROUFEFOU/THOUARE CELLIER CHABOSSIERE CHANTENAY CHAPELLE BASSE MER CHAPELLE S/ ERDRE CHAPELLE S/ ERDRE GESVRINE CHAPELLE SAINT SAUVEUR CHATEAU THEBAUD CHATEAUBRIANT CHAUVÉ CHEMERE CLISSON COCHERON COIFFERAY DEVAL DOULON ERBRAY FAY DE BRETAGNE GETIGNE GRAND AUVERNE GRANDCHAMP DES FONTAINES GUEMENE PENFAO GUNOURET HAUTE GOULAINE HAYE FOUASSIERE HERIC ISSE LEGE LIGNE LOROUX BOTTEREAU LOUISFERT MACHECOUL MEILLERAYE BRETAGNE MESANGERS LA RIVIERE MONTBERT NANTES NORD NOIRMOUTIER NORT SUR EURE NOTRE DAME DES LANDES NOZAY/LA GRIGNONNAIS ORVAULT BOURG ORVAULT PETIT CHANTILLY OUDON PETIT AUVERNE PETIT MARS PLAINE SUR MER PLANCHE PLESSE PONT SAINT MARTIN PORNIC

PORT BOYER REGRIPIERRE REMOUILLE REZE RIAILLE ROUANS LA ROUXIERE SAUTRON LES SORINIERES ST BREVIN LES PINS ST ETIENNE DE MONTLUC ST JULIEN DE CENCELLES ST JULIEN DE VOUVANTES ST LUMINE DE CLISSON/MAISON ST MARS DU DESERT ST MARS LA JAILLE ST MICHEL CHEF CHEF ST SUR LOIRE STE LUCES SUR LOIRE STE PAZANNE SUCE SUR ERDRE LES TOUCHES TREILLIERES VALLET VARADES VERTOU DES MARAIS LE CROISIC CROSSAC DONGES ESCOUBLAC/BAULE MONTOIR DE BRETAGNE PONTCHATEAU PRINQUIAU SAILLE SUR BRIVET STE REINE DE BRETAGNE TRIGNAC LA TURBALLE BEAUPREAU BECON LES GRANITS BEGROLLES EN MAUGES LAYON CHAMPIGNE CHAMPTOCE SUR LOIRE CHAMPTOCEAUX DOUE LA FONTAINE DURTAIL FAYE DANJOU FOUGERE MEMBROLLE S/LONGUEEE LA PLAINE LA POITEVINIERE D'ANGERS LE LONGERON LE LOUROUX BECONNAIS LE MAULLEVRIER MAZE MONTIGNE S/MOINE MONTJEAN SUR RABLAY SUR LAYON SAUMUR SEICHES S/OIR SOMLOIRE LE VIEIL ST GEORGES SUR LOIRE ST GERMAIN DES AUTELS ST LEGER DES BOIS ST LEGER Ss COLMET ST LEZIN STE GEMMES D'ANDIGNE STE GEMMES SUR LOIRE VERNOLLE VEZINS VIHIERES VILLEDIEU LA BLOUERE MONTEBOURG MONTFARVILLE PORTBAIL QUETTEHOUST

50 SAINT LÔ AGNEAUX AVRANCHES BARENTON BRECEY COUTANCES CREANCES DUCEY GAVRAY GERGOUVILLE LE TEILLEUL LESSAY MARIGNY MORTAIN NOTRE DAME DENIS LE GAST ST HILAIRE DU HARCOUET ST JAMES ST JEAN POELES

53 ALEXAIN AMBRIERES LES VALLEES ANDOUILLÉYRON FONTAINE COUVRETE FOUGEROLLES DU PLESSIS LAVAL LE BOURGNEUF LA FORET LE BOURNY LOIRON LOUVERNE QUELAINES RENAZE SAINT BERTHEVIN SAINT NICOLAS - LAVAL AURAY BADEN BAUD BELLE ILE BELZ BIGNAN BRANDERION BRECH GESTEL GOURIN GRAND CHAMP GROIX GUÉMENE/SCORFF GUEGON LANESTER LANGONNET LANGUIDIC LARMOR PLAGE LA TRINITE SUR MERLEVEVEZ MEUCON MOREAC MUZZILLAC NIVILLAC NOYAL PONTIVY PLUMELEC PLUMELIAU PLUNERET PLUVIGNER PONT SCORFF PONTIVY SAINT AVE SAINT JACUT LES PINS SAINT JEAN BEVELAY SAINT NORFF SAINT DEL'ORNE BELLEMEBRIOUZE DOMFRONT FLERS GACE LA FERTE MACCE

72 ALLONNES ARNAGE BEAUMONT SUR SARTHE BONNETABLE BOULOIRE CERANS CHARTRE SUR LE LOIR LA FERTE BERNARD LA FLECHE LA MISESSE LA SUZE SUR SARTHE SARTHE SAINT CALAIS SAINTE JAMME SUR SARTHE SAVIGNE L'EVEQUE SILLE LE GUILLAUME BOSCL HARD BOURG ACHARD BOURGTHEROULDE BRIONNE BUCHY CANTELEUL CANY LES ROUEN DIEPPE DOUDEVILLE DUCLAIR ELBEUF ENVERMEU ETREPONY EU FAUVILLE EN CAUX GODERVILLE GOURNAY EN BRAY GRAINVILLE LA TEINTURIERE GRAND COURONNE GRAND QUEVILLY LE TREPOT LES ANDELYS LES GRANDES VENTES LILLEBONNE LONDINIÈRES LONGUEVILLE SUR SCIE EN BRAY NEUVILLE LES DIEPPE NOTRE DAME DE BONDEVILLE NOTRE DAME DE GRAVENCHON OFFRANVILLE QUIBERVILLE PLAGE DE ST VALERY EN CAUX PLAGE DE VEULLES LES ROSES PLAGE DE VEULETTES SUR MER HALLE AUX TOILES ROUEN HOTEL DE VILLE ROUEN MONT GARGAN ROUEN ST SEVER ROUEN ST SEVER PLACE SITE EN BRAY NEUVILLE LES DIEPPE NOTRE DAME DE BONDEVILLE NOTRE DAME DE GRAVENCHON OFFRANVILLE QUIBERVILLE PLAGE DE ST VALERY EN CAUX PLAGE DE VEULLES LES ROSES PLAGE DE VEULETTES SUR MER HALLE AUX TOILES ROUEN HOTEL DE VILLE ROUEN MONT GARGAN ROUEN ST SEVER ROUEN ST SEVER PLACE SITE

On compte sur vous pour sauver des vies
En 2008, donnez, redonnez !

Pour savoir où donner,
repérez le lieu qui vous convient dans la liste
des **1200 communes** collectées ci-dessus.

Pour savoir quand donner,
consultez le calendrier des **4500 collectes** sur :
www.dondusang.net



ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG

Après l'élection, l'action !

Et maintenant, tout commence ! Après les débats de la campagne municipale, il s'agit pour les nouveaux élu(e)s de transformer les paroles en actes. Comment faire ? Avec qui ? Dans quel contexte ? Voilà quelques-unes des premières questions qui émergent pour ceux et celles qui découvrent leur fonction.

Le quotidien *Ouest-France* et l'Association régionale d'information des collectivités territoriales (ARIC) ont décidé d'unir leurs forces pour accompagner les nouvelles équipes municipales.

Le *Guide de l' élu* propose une synthèse sur les compétences des élus communaux (partie I) et démontre que l'action communale est de plus en

plus liée à la présence d'autres structures (partie III). La tâche des élus n'est pas simple car ils se trouvent, pour ce nouveau mandat, projetés dans des processus de plus en plus complexes de décision et d'action.

Toutefois, au-delà de commentaires un peu critiques et parfois normés sur « le monde politique », le guide prouve bien au contraire que des élus, lors du mandat précédent, ont concrètement réussi des projets. Ils demeurent les relais du peuple, le maillon essentiel et vital de l'établissement d'une réelle démocratie, assurant l'adéquation de la volonté citoyenne avec des réalisations tangibles.

L'action est donc possible. L'originalité de ce guide réside

essentiellement dans son aspect pragmatique. Les étudiants de l'Institut d'études politiques (IEP) de Rennes, encadrés par le géographe Jean Ollivro, ont travaillé sur les fiches thématiques. Des élus expérimentés ont soulevé les enjeux principaux à mettre en exergue. Le comité de rédaction s'est attaché à rendre « vivante » une matière *a priori* administrative qui peut, de premier abord, refroidir l'enthousiasme des nouveaux élu(e)s.

Il ne faut donc pas rechercher l'exhaustivité dans ce guide : il vous permettra, avant tout, de découvrir le « champ des possibles » qui permet de transformer des projets en des réalisations effectives.

Rassurez-vous ! L'action mu-

nicipale bénéficie de relais et d'une administration territoriale pour vous conseiller et mettre en œuvre vos décisions. L'ARIC est également à vos côtés pour vous accompagner dans vos projets, au travers de son centre de ressources (questions-réponses, documentation), ses formations décentralisées et ses publications.

Mesdames et Messieurs les nouveaux élu(e)s, nous espérons que ce guide vous aidera à réussir votre mandat.

Bonne lecture !

Le comité de rédaction.

L'ARIC est l'association régionale d'information des collectivités territoriales.
Tél. 02 99 41 50 07 ou www.aric.asso.fr.

Sommaire

Partie I

Le conseil municipal	p 2
Le statut des élus locaux	p 3
Pour faciliter l'exercice du mandat	p 4-5
Les séances du conseil municipal	p 6
La forme des décisions prises	p 7
Les finances communales	p 8
Les principes et documents budgétaires	p 9
L'organisation du budget	p 9
Les dépenses	p 10
Les recettes	p 11
L'analyse et les choix budgétaires	p 11
Le personnel communal	p 12
Préparer un projet	p 13

Partie II

Quelles politiques de transports et de voirie ?	p 14-15
Comment favoriser le développement économique ?	p 16-17
Quels services aux personnes et aux familles ?	p 18-19

Partie III

Quel accès à la culture et quelle valorisation du patrimoine ?	p 20-21
Enfants et jeunes : quel accueil en dehors de l'école ?	p 22-23
Quel rôle pour l' élu municipal dans le développement intercommunal ?	p 24-25
Comment encourager les initiatives associatives ?	p 26-27
Quelle gouvernance pour un développement durable ?	p 28-29
Quels logements pour quelles populations ?	p 30-31
Comment associer le citoyen à la décision ?	p 32-33

Les partenaires de la commune	p 34-35
La coopération intercommunale	p 36-37
Le contrôle administratif et financier	p 38
D'autres organismes de gestion locale	p 38-39
Pour plus d'information	p 40

Le conseil municipal

Les élections municipales sont terminées. Le conseil municipal est installé. Il a élu son maire et ses adjoints. Il va maintenant fonctionner en respectant des règles précises qui définissent les rôles et les attributions, les devoirs et les droits de chacun : conseillers municipaux, maire et adjoints.

Les compétences du conseil municipal

Certaines sont rendues obligatoires par la loi, en particulier le vote du budget proposé par le maire ; d'autres correspondent à des options du conseil municipal.

L'ordre des priorités varie d'une commune à l'autre et peut évoluer au cours de l'histoire. D'une manière générale, les principaux domaines de compétences sont :

- ◆ Aménager l'espace communal ;
- ◆ Favoriser le développement économique et social ;
- ◆ Animer la vie locale ;
- ◆ Gérer et organiser les services publics municipaux ;

◆ Administrer les biens du domaine privé de la commune.

La plupart de ces compétences peuvent être déléguées à une structure intercommunale. La marge de manœuvre de l'équipe qui arrive sera déterminée dans ce domaine, comme dans d'autres, par des décisions prises par ses prédécesseurs. Une de ses premières actions en interne (si elle ne l'a pas fait en préparant les élections) sera donc d'inventorier et de prendre en considération les compétences effectivement exercées par la commune.

Comment préserver « l'esprit d'équipe » ?

Même si elle n'est pas instituée par la loi ni souhaitée par bon nombre de responsables municipaux, une hiérarchie se développera entre les élus, du fait d'un niveau d'information différent (du maire, qui est tous les jours à la mairie, au conseiller qui participe aux réunions obligatoires et – éventuellement – à une ou plusieurs commissions).

Il sera donc très important de bien faire circuler l'information entre les différents « niveaux ». Ce sera une condition essentielle pour préserver l'esprit d'équipe tout au long du mandat. Des méthodes seront à imaginer, et des limites à fixer, en fonction de chaque situation locale.

Le maire et les adjoints

La municipalité, sans être une entité juridique, réunit le maire et les adjoints. On parle aussi, parfois, de Bureau municipal, d'Exécutif. Le maire et ses adjoints exercent des attributions au nom de la commune et au nom de l'État. Le maire est seul responsable de l'administration communale, mais la loi lui donne la possibilité de déléguer une partie de ses fonctions. Pour éviter toute vacance de l'exécutif communal, la loi organise la suppléance du maire.

Les attributions du maire

Le maire agit comme exécutif du conseil municipal et par délégation de l'assemblée communale. Il dispose de pouvoirs propres. Il intervient enfin, en tant que représentant de l'État.

Le maire, exécutif du conseil municipal

Le maire est, d'une manière générale, chargé d'exécuter les décisions du conseil municipal. Il agit sous son contrôle et sous le contrôle administratif du préfet. Il prépare les réunions de l'assemblée communale et en exécute les décisions.

Le maire, attributaire de délégations

La loi permet à l'assemblée communale de déléguer au maire le pouvoir de prendre seul un certain nombre de décisions qui relèvent de ses compétences. Celles-ci – très nombreuses – sont énumérées à l'article L. 2122-22 du Code général des collectivités territoriales (CGCT). Par exemple : de passer des contrats d'assurance, d'intenter des actions en justice, de passer des marchés négociés lorsque les crédits sont prévus, etc.

Cette délégation peut être totale ou partielle et le conseil municipal est toujours libre d'y mettre fin, à tout ou partie, par une simple délibération. Le maire ne peut déléguer aux adjoints les compétences qui lui sont conférées sans une autorisation expresse prévue par le conseil municipal dans sa délibération.

Le maire doit rendre compte au conseil municipal des décisions qu'il a prises sur délégation.

Les pouvoirs propres du maire

Il est le chef du personnel communal. Il recrute les employés communaux et en est l'autorité hiérarchique. En revanche, le conseil municipal conserve la compétence en matière de fixation des effectifs du personnel et des crédits affectés à leur rémunération.

Les pouvoirs de police du maire

Le maire est l'autorité compétente pour prendre et faire respecter toutes les mesures nécessaires au maintien de l'ordre, la sûreté, la sécurité, la tranquillité et la salubrité publiques sur le territoire de la commune (police municipale), sous l'autorité du préfet.

Le maire, représentant de l'État

Tous les maires assument de droit et obligatoirement une fonction d'agent de l'État dans la commune. Ils sont, à ce titre, correspondants de toutes les administrations de l'État.

Le maire détient certains pouvoirs de police spéciale qu'il exerce au nom de l'État. Il a la charge de l'exécution des mesures de sûreté générale, et des fonctions spéciales qui lui sont attribuées par la loi. Par exemple, des mesures concernant la surveillance du territoire, la recherche de ressortissants étrangers suspects, etc.

Le maire et les adjoints sont « officiers de l'état civil ». Ils sont, sous l'autorité du procureur de la République, personnellement responsables des actes d'état civil et ne peuvent se soustraire à la tenue des registres (naissances, mariages, décès) ni à la délivrance des actes qui leur sont demandés par les habitants, résidant ou non dans la commune.

Le maire est responsable de l'organisation des élections.

Les attributions des adjoints

Comme le maire, les adjoints sont officiers d'état civil et officiers de police judiciaire. Ils ont qualité pour signer des arrêtés municipaux, à la condition que ceux-ci portent sur des matières en rapport avec leur délégation.

Le maire est libre d'attribuer ou de retirer des délégations, prioritairement à ses adjoints ou à des conseillers municipaux.

Il peut à tout moment exercer lui-même les attributions qu'il a déléguées. Il a un devoir de surveillance et de contrôle sur la façon dont les fonctions déléguées sont exercées.

Les indemnités de fonction des adjoints sont liées à l'exercice effectif d'une fonction et, dès lors que la délégation a pris fin, les adjoints ne peuvent plus prétendre au versement de l'indemnité.

Décision ou arrêté ?

L'acte qui remplace la délibération du conseil municipal, et qui en a la même valeur et la même portée, se nomme une « décision municipale » et non pas un arrêté municipal. Il importe, en effet, de distinguer, y compris dans la forme, les pouvoirs propres du maire de ceux qu'il exerce par délégation du conseil.

Les décisions municipales produisent les mêmes effets que les délibérations du conseil municipal. Elles sont soumises aux mêmes obligations de publicité et aux mêmes moyens de contrôle et de recours.



Le statut des élus locaux

Les élus communaux sont toujours considérés comme des bénévoles. Cependant, pour les aider à assumer leur mandat, un statut a été mis en place, qui concerne des domaines tels que le droit à la formation, les indemnités de fonction, les facilités horaires, les moyens mis à disposition et la protection sociale ou juridique.

Le droit à la formation

La formation des élus est une dépense prioritaire pour la commune. Des responsables communaux bien formés prendront plus facilement des décisions en connaissance de cause, ce qui pourra souvent permettre de faire des économies (ou éviter des dépenses injustifiées). Le travail en équipe, au sein du conseil, a également tout à y gagner.

Un droit individuel

Tout élu a droit à une formation adaptée à ses fonctions. Il détermine, librement, le thème et le lieu de la formation, l'organisme qui le dispense, quel que soit son statut dans le conseil municipal. La formation doit développer des compétences liées aux fonctions qu'il exerce. Les formations sont dispensées obligatoirement par un organisme agréé par le ministre de l'Intérieur.

L'ARIC (Association régionale d'information des collectivités territoriales), organisme agréé depuis 1992, est à votre service pour vous aider à élaborer votre parcours de formation sur mesure.
Contact : tél. 02 99 41 50 07
ou www.aric.asso.fr

Le financement

Chaque assemblée doit délibérer sur l'exercice du droit à la formation de ses membres, **dans les trois mois de son renouvellement**. Elle détermine, dans le cadre du budget, les orientations et les crédits ouverts à ce titre. La commune prend en charge les frais de formation (frais d'enseignement, frais de déplacement et de séjour, pertes éventuelles de rémunération dans le cadre du congé de formation) qui représentent une dépense obligatoire. Un tableau, récapitulant les actions de formation des élus financées par la collectivité, doit être annexé au compte administratif. Le montant des dépenses à inscrire est réglementé. La répartition des crédits entre les élus est opérée sur une base égalitaire. Les plus petites communes peuvent recevoir une dotation particulière (2 681 € en 2008).

Le congé de formation

Le congé de formation autorise l'élus salarié à s'absenter de son travail, avec compensation de la perte de revenus, dans la limite de **18 jours par élu et pour la durée du mandat**, quel que soit le nombre de mandats détenus. Élu et employeur doivent respecter une procédure pour déclencher ce droit à congé.

Si l'employeur ne rémunère pas l'élus pendant son absence, les pertes de revenus donnent lieu à une compensation par la commune dans les limites d'1,5 fois la valeur horaire du SMIC et de 18 jours par mandat.

La place de l'intercommunalité

Les communes membres d'un Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) peuvent transférer leurs compétences en matière de formation des élus, ce qui favorisera une dynamique collective. Les conseillers municipaux des communes voisines ont, en effet, des questions similaires. L'intercommunalité peut être le relais pour organiser des formations adaptées sur le territoire.

Pour faciliter l'exercice du mandat

Tout élu local, quelles que soient son activité professionnelle ou sa situation sociale, doit pouvoir exercer le mandat qu'il a reçu de ses concitoyens. La loi du 3 février 1992 a mis en place un ensemble de dispositions visant à permettre aux élus de disposer du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions. Ainsi, les salariés peuvent bénéficier d'autorisations d'absence et d'un crédit d'heures. De plus, l'employeur est tenu de respecter les droits de l'élu.

Les autorisations d'absence

Les salariés, membres des conseils municipaux, ont droit à des autorisations d'absence pour se rendre et participer aux séances publiques du conseil municipal, aux réunions des conseils d'administration ou des commissions administratives du Centre communal d'action sociale (CCAS), de la Caisse des écoles, des établissements de coopération intercommunale dont la commune peut être membre ainsi que d'un office public HLM ou d'une société d'économie mixte locale (SEML).

Ce droit s'applique aux commissions municipales, à la commission d'appel d'offres, aux jurys de concours, et aux

organismes paritaires de la fonction publique territoriale.

L'élu doit informer son employeur par écrit dès qu'il a connaissance de la date et de la durée des absences envisagées. Celui-ci doit lui laisser le temps nécessaire, transport inclus, mais il n'est pas tenu de payer le temps de ces absences comme temps de travail. Les droits de l'élu salarié en matière de prestations sociales, congés payés et ancienneté sont maintenus.

Le crédit d'heures

C'est un temps nécessaire à l'administration de la commune ou à la préparation des réunions. Ces heures, non payées par l'employeur et qu'on ne peut reporter, permettent aux maires, aux adjoints et, dans les villes de 3 500 habi-

tants au moins, aux conseillers municipaux, de disposer du temps nécessaire à l'administration de la commune.

La durée varie en fonction du mandat exercé et de la taille de la commune.

Des garanties professionnelles

La loi a renforcé les garanties de l'élu dans son activité professionnelle avec :

- le maintien des droits sociaux pendant la durée des absences ;

- le renforcement des protections contre le licenciement ;
- l'interruption possible de l'activité professionnelle ;
- le droit à réintégration.

Bien choisir les temps de réunion

Un « casse-tête » pour un maire est de fixer des heures de réunion qui conviennent à tous (et à toutes !). Il faut tenir compte des conseillers municipaux qui sont souvent des salariés et qui rencontrent – malgré les dispositions prévues par la loi – de grandes difficultés à se rendre disponibles en journée. Maintenant que la parité hommes/femmes s'installe dans les conseils municipaux, il est peut-être judicieux de remettre en question les habitudes de réunions dont le moment a été fixé, quelquefois, par des retraités hommes. Et surtout : gagner de l'efficacité et bien respecter les horaires de début et de fin annoncés !

La mise à disposition de locaux

- Communes de 3 500 à 100 000 habitants : s'ils en font la demande, les conseillers n'appartenant pas à la majorité municipale peuvent disposer, sans frais, du prêt d'un local commun.
- Communes de plus de 100 000 habitants : la loi permet d'accorder aux groupes d'élus des moyens matériels et humains (locaux, personnel et frais divers de fonctionnement).

Minorités et bulletin municipal

Dans les bulletins d'information générale des communes de 3 500 habitants et plus, un espace est réservé à l'expression des conseillers n'appartenant pas à la majorité municipale. Quel que soit le nombre des élus représentant des tendances politiques d'opposition, pour chacune d'elles, la loi donne droit à l'opposition à un espace d'expression dans le bulletin municipal.

Les indemnités et remboursements de frais

Les indemnités de fonction

Montant brut maximal mensuel au 1^{er} mars 2008 en euros

Population (habitants)	Maires	Adjoints
moins de 500	636,01	246,92
de 500 à 999	1 159,79	308,65
de 1 000 à 3 499	1 608,74	617,31
de 3 500 à 9 999	2 057,69	823,08
de 10 000 à 19 999	2 431,82	1 028,85
de 20 000 à 49 999	3 367,13	1 234,62
de 50 000 à 99 999	4 115,39	1 646,15
100 000 et plus	5 424,83	2 469,23*

* pour les adjoints de 200 000 hab. et plus : 2 712,41 euros

Le maire et les adjoints (ainsi que les conseillers municipaux des villes de plus de 100 000 habitants) bénéficient d'indemnités de fonction réparties selon un barème démographique.

Ces indemnités peuvent être majorées pour les chefs-lieux de cantons, d'arrondissements ou de départements, les stations touristiques... Une délibération fixe, dans les limites légales, les montants globaux et la répartition des indemnités qui seront effectivement perçues. Votées annuellement, elles constituent une dépense obligatoire pour la commune.

Les élus qui détiennent plusieurs mandats ou représentent leur collectivité au sein d'une structure intercommunale ou de divers organismes, ne peuvent percevoir un montant total de rémunération et d'indemnité supérieur à 1,5 fois le montant de l'indemnité parlementaire dite « de base ».

Les indemnités de fonction sont soumises à imposition sur le revenu. Elles sont assujetties à la CSG et à la CRDS, mais pas aux cotisations Urssaf, sauf pour les élus rattachés au régime général pour suspension de leur activité professionnelle. Tous les élus percevant une indemnité de fonction cotisent obligatoirement à un régime de retraite (IRCANTEC).

Les régimes de retraites des élus locaux gérés par la Caisse des dépôts (Ircantec, Fonpel...) : <http://cdc.retraites.fr/elus>.

Les frais de mission

Des remboursements justifiés peuvent aussi être versés à tous les élus pour l'exécution de mandats spéciaux, c'est-à-dire les missions particulières d'intérêt communal autorisées par le conseil municipal et s'ajoutant aux activités courantes de l'élu.

Des aménagements sont possibles localement

- Le conseil municipal ne vote pas toujours le montant maximal prévu par la loi. Ainsi, le conseil d'une commune de 3 700 habitants, se situant donc dans la tranche 3 500 à 9 999 peut le moduler, en fonction de la taille de sa commune.
- Le montant voté constituant une enveloppe globale, le conseil municipal pourra le répartir selon un mode différent de celui prévu (à condition qu'il n'y ait pas dépassement des montants individuels maxima). Il sera ainsi possible, par exemple, de donner un peu moins au maire et un peu plus aux adjoints, voire aux conseillers délégués à une mission précise.



Responsabilité et protection des élus locaux

Dans le cadre de leur fonction, les élus peuvent engager leur responsabilité ou celle de leur collectivité :

♦ une responsabilité civile ou administrative entraînera le versement de dommages et intérêts aux victimes. Pour savoir si cette réparation doit être prélevée sur le patrimoine propre des élus ou sur celui de la commune, il faut rechercher s'il s'agit d'une faute de service ou d'une faute personnelle détachable du service (voir encadré) ;

♦ une responsabilité pénale qui conduira à des condamnations sous forme de peines d'amende ou d'emprisonnement. En plus du droit applicable à tous les citoyens, les élus encourent des sanctions spécifiques, en tant que détenteurs de l'autorité publique. Elles s'appliquent, par exemple, aux délits de corruption, discrimination, trafic d'influence, détournement de fonds ou de biens publics, prise illégale d'intérêt, ou délit de favoritisme pour son compte ou celui d'un parent. Dans le domaine des marchés publics et de l'urbanisme, notamment, il faut respecter les procédures, sous peine d'engager la responsabilité pénale des élus ;

♦ une responsabilité comptable et financière qui sera sanctionnée par des amendes et, éventuellement, une démission. Elle comprend, en particulier, la gestion de fait qui peut toucher les élus par méconnaissance de la règle de séparation de l'ordonnateur (l' élu qui donne l'ordre d'encaisser ou payer une somme) et du comptable, qui seul peut manier des fonds publics. Il s'agit, par exemple, de l'encaissement de places de spectacle, en l'absence d'une régie de recettes ;

♦ d'autres formes de responsabilités : politique, disciplinaire...

Comme on le voit, ce domaine est complexe, et pour en avoir une idée plus précise, il faut se reporter à une jurisprudence très fournie.

Les élus les plus exposés (maire et adjoints) ont tout intérêt à se protéger par une assurance personnelle. Il existe des assurances qui couvrent à la fois le maire et les adjoints, dans le cadre de leurs délégations.

Faute de service, faute personnelle

Une faute de service est une défaillance dans l'organisation ou le fonctionnement normal du service public (fait matériel ou acte juridique). Elle peut être collective ou imputable à une personne individuelle (élu ou agent communal). L'absentéisme, la négligence, une omission, un retard, peuvent constituer une faute. La faute de service engage la responsabilité de l'Administration.

La faute personnelle est la faute détachable du service ou de la fonction. Un élu, un fonctionnaire, qui commet des actes de violence, diffamation, ou qui se rend coupable (même involontairement) de non-assistance à personne en danger est personnellement responsable.

La faute personnelle engage la responsabilité de son auteur. Citons, par exemple, la faute d'un maire qui avait autorisé l'installation d'un stand de tir, sans prendre aucune mesure de sécurité, de sorte qu'une personne avait été blessée par une balle.

L'assurance personnelle

La collectivité est responsable des dommages subis par les élus de la commune, dans l'exercice de leur fonction. Dans cette hypothèse, les élus locaux sont protégés contre les accidents dont ils sont les victimes et contre les menaces ou attaques personnelles dont ils font l'objet. Cette protection est assurée par la collectivité dont ils relèvent.

Le Code pénal (article 433-5) protège les élus contre les outrages, injures ou diffamations adressés à une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public.

Les assurances de la commune

La commune ne peut pas prendre à sa charge l'assurance de la responsabilité personnelle des élus qui la représentent. Chaque élu doit donc négocier avec l'assureur de son choix le contrat d'assurance adapté à ses besoins, afin de couvrir sa responsabilité civile personnelle, notamment en cas de faute personnelle ou détachable de la fonction. En outre, il lui est fortement conseillé de souscrire une garantie « protection juridique » en cas de mise en cause pénale.

Sur toutes les questions concernant le statut des élus locaux, une étude très complète a été réalisée par l'Association des Maires de France. Elle est disponible sur le site Internet : www.amf.asso.fr

Les séances du conseil municipal

Une possibilité, et non une obligation, est donnée aux maires de se doter, pour préparer les décisions du conseil municipal, de groupes de travail appelés commissions municipales et commissions extra-municipales.

Les commissions municipales

Le conseil municipal peut, pour l'étude d'un dossier ponctuel ou le suivi général d'une question, créer des **commissions permanentes et sectorielles** à chaque séance du conseil. Ces commissions peuvent être à durée déterminée ou pour la durée du mandat.

Les commissions municipales sont composées exclusivement d'élus désignés par le conseil. Dans les communes de 3 500 habitants et plus, la composition de ces commissions doit respecter le principe de la représentation proportionnelle, afin de permettre aux différents groupes politiques déclarés composant le conseil, de participer à la préparation des délibérations.

Le maire est président de droit de toutes les commissions, mais peut se faire représenter par ses adjoints (généralement ceux qui ont délégation pour

le domaine d'intervention sur lequel travaille la commission). Les réunions des commissions ne sont pas publiques. Toutefois, des personnes extérieures au conseil municipal peuvent, en raison de leurs compétences, y être entendues.

Trois commissions obligatoires dans toutes les communes :

- ◆ La commission d'appel d'offres
- ◆ La commission communale des impôts directs
- ◆ La commission administrative électorale

Le rôle des commissions se limite à l'étude des affaires et à la préparation des dossiers qui doivent être soumis au conseil municipal pour délibération. Celles-ci ont donc une capacité de proposition et d'élaboration.

La tenue des séances

Les réunions obligatoires du conseil municipal doivent avoir lieu au moins une fois par trimestre. Dans la pratique, la majorité des conseils se réunit chaque mois (à l'exception des congés d'été). Le conseil doit siéger à la mairie, sauf dans des circonstances exceptionnelles.

Convocation

Le maire est responsable de la convocation des conseillers municipaux. Il indique la liste des questions portées à l'ordre du jour. Les convocations sont mentionnées au registre des délibérations, affichées aux portes de la mairie et adressées personnellement au domicile de tous les conseillers municipaux.

Droit à l'information

- Les conseillers municipaux (majorité et opposition) ont le droit d'être informés des affaires de la commune qui font l'objet d'une délibération. Ce droit s'étend aux documents préparatoires et aux projets de décision, pièces annexes des contrats incluses.
- Dans les communes de 3 500 habitants et plus, les convocations aux réunions du conseil municipal doivent être assorties d'une note explicative de synthèse sur les affaires soumises à délibération.

Le délai de convocation est de trois jours francs avant celui de la réunion pour les communes de moins de 3 500 habitants, et de cinq jours francs pour celles de plus de 3 500 habitants.

Jours francs

On ne compte ni le jour d'envoi de la convocation, ni le jour de la réunion elle-même. Le samedi et le dimanche sont, dans ce calcul, des jours comme les autres (pas les jours fériés). En cas d'envoi postal, seul importe le jour indiqué par le cachet de la Poste.

Présidence

Les séances sont présidées par le maire qui ouvre la séance, dirige les débats et les déclare clos. Il a la police de l'assemblée. S'il est absent ou empêché, il est suppléé par les adjoints dans l'ordre des nominations.

Secrétariat de séance

En début de séance, un ou plusieurs conseillers municipaux sont nommés par le conseil pour rédiger le procès-verbal. Ils peuvent être aidés d'un ou plusieurs fonctionnaires territoriaux qui assistent aux délibérations sans y participer.

Séance publique

Les séances du conseil sont publiques. Le public n'est pas autorisé à participer au débat et doit s'abstenir de toute intervention. Il peut cependant demander à être entendu ; s'il souhaite donner une suite positive, le maire peut faire une suspension de séance pour permettre d'écouter le public. Sur la demande de trois membres ou du maire, le conseil municipal peut décider, sans débat, à la majorité absolue des membres présents ou représentés, qu'il se réunit à huis clos.

Quorum

Le conseil municipal ne délibère valablement que lorsque la majorité de ses membres en exercice est présente (plus de la moitié). Si ce quorum n'est pas atteint, une seconde convocation doit être adressée aux conseillers. A cette séance, le conseil municipal peut délibérer quel que soit le nombre des membres présents.

Les commissions extra-municipales

Le conseil municipal peut former des commissions extra-municipales sur tout problème d'intérêt communal concernant l'ensemble, ou une partie, du territoire de la commune (par exemple : un projet de création d'un nouveau service à la population, d'un groupe scolaire, etc.). Celles-ci peuvent comprendre des personnes extérieures au conseil mu-

nicipal, notamment des représentants d'associations locales. Le conseil municipal en fixe la composition, sur proposition du maire. Chaque commission est présidée par un membre du conseil, qui rend compte de son travail au conseil. Ces commissions n'ont qu'un pouvoir consultatif dont il faut informer les membres dès leur constitution.

Dans la pratique

En dehors du travail réalisé par ces commissions, des décisions peuvent, bien sûr, se préparer dans un cadre totalement informel. Chacun alimente en effet sa réflexion par des lectures, des visites, des échanges d'expériences...

Les commissions les plus fréquentes :

Finances, Urbanisme et cadre de vie – Environnement, Développement économique et emploi, Vie scolaire – Enfance Jeunesse, Culture – Sports
Pour éviter la multiplication des réunions, il peut être utile de limiter le nombre des commissions. Il est important que les conseillers municipaux choisissent – dans la mesure du possible – la ou les commissions où ils jugent être le plus utiles. Il n'y a pas d'automatisme (les jeunes ne seront pas automatiquement à la culture et aux sports, les hommes aux finances et aux travaux, les femmes à l'action sociale...).

La prise de décisions en séances

Les débats

Le droit d'expression des élus en cours de séance doit être respecté même lorsque, ensuite, le vote doit avoir lieu au scrutin secret. Il est possible d'interrompre un orateur si celui-ci a déjà longuement pu présenter, de manière complète et détaillée, son point de vue durant la discussion du même point de l'ordre du jour. Les délibérations du conseil municipal sont valides, dès lors qu'il y a eu débat réel et décision effective. Les débats du conseil municipal sont retranscrits dans le procès-verbal de la réunion.

Les votes

Les délibérations du conseil municipal sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés, soit la moitié des voix plus une. Les suffrages exprimés comprennent les votes favorables et défavorables manifestés par les conseillers présents, en leur nom personnel et au nom de leurs collègues absents qui leur ont donné une procuration.

Les conseillers peuvent donner procuration écrite à l'un de leurs collègues pour voter en leur nom pour un maximum de trois séances successives. Un même conseiller ne peut être porteur que d'un seul mandat. Les conseillers municipaux qui s'abstiennent, votent blanc ou ne prennent pas part au vote, ne sont pas pris en compte dans le calcul des suffrages exprimés. En cas de partage égal des voix, la voix du président de séance (le maire ou son remplaçant) est prépondérante (sauf en cas de scrutin secret).

Conseillers municipaux « intéressés »

L' élu, qui a personnellement des intérêts dans une affaire traitée au cours d'un conseil municipal, doit s'abstenir de participer aux débats et au vote, afin d'éviter de se trouver en situation de prise illégale d'intérêts. Exemple : la vente, décidée en conseil municipal, d'un terrain communal à une société dirigée par le maire.

Les modes de scrutin

Le conseil peut voter selon trois modes de scrutin.

Le scrutin ordinaire : à main levée.

Le scrutin public : il a lieu sur la demande du quart des membres présents, soit par appel nominal (chaque conseiller indiquant le sens de son vote, ou éventuellement son abstention), soit par bulletin écrit portant le nom des votants. Le registre des délibérations doit alors retracer ce vote au scrutin public : il doit notamment comporter le nom des votants, ainsi que l'indication du sens de leur vote.

Le scrutin secret : ce mode de vote est de droit toutes les fois que le tiers des membres présents le demande.

Le règlement intérieur

L'établissement d'un règlement intérieur par le conseil est obligatoire dans les communes de 3 500 habitants et plus, dans les six mois suivant l'installation de la nouvelle assemblée communale. Il permet de compléter les règles de fonctionnement du conseil municipal fixées par la loi. Dans les communes de moins de 3 500 habitants, il peut cependant être utile de s'en inspirer, pour fixer, en commun, un certain nombre de règles de fonctionnement.



La forme des décisions prises

Quatre documents relatent les décisions du conseil municipal, pour l'ensemble des communes (plus le recueil des actes administratifs pour les communes de 3 500 habitants et plus).

Le procès verbal

C'est le document primordial de l'activité du conseil municipal. Destiné à renseigner sur le déroulement de la séance, il est rédigé par le secrétaire de séance durant les débats. Son contenu est laissé à l'appréciation des élus, mais il doit comporter le maximum d'informations utiles à la rédaction des délibérations.

Le procès-verbal n'est pas obligatoirement soumis à la ratification des membres présents lors de la séance concernée : le contrôle du conseil s'exerce sur le registre des délibérations. Néanmoins, dans de nombreuses communes, le procès-verbal est transmis à chaque conseiller, et le maire en propose l'adoption, en l'inscrivant comme premier point à traiter dans l'ordre du jour de la séance qui suit.

Le compte-rendu

Ce document mentionne les points essentiels des décisions prises et les conditions de leur adoption (résultats des votes). Il est de la responsabilité du maire et non du secrétaire de séance.

Dans les huit jours qui suivent chaque délibération, le maire est chargé de faire apposer aux portes de la mairie un compte-rendu sommaire des séances. L'affichage est l'une des conditions du caractère exécutoire des délibérations votées.

La délibération

Obligatoirement transmise au préfet, la délibération doit contenir tous les éléments permettant d'en apprécier la légalité. Tant que l'affichage et la transmission au contrôle de légalité n'ont pas été réalisées, la délibération n'est pas exécutoire.

Le registre des délibérations

C'est le document sur lequel doivent être inscrits, par ordre de date, les délibérations du conseil. Il est soumis au contrôle et à la signature de chacun des membres de la séance.

Le recueil des actes administratifs

La loi impose, dans les communes de 3 500 habitants et plus, la tenue du recueil des actes administratifs contenant les actes à caractère réglementaire des collectivités locales.

Les finances communales

En bien des points, le budget communal est comparable au budget familial : il y a des recettes, des dépenses, du fonctionnement, de l'investissement, des emprunts, des aides extérieures... Une différence majeure existe cependant : pour faire face aux dépenses communales, le conseil municipal peut agir sur ses recettes, en ajustant le montant des impôts locaux (dans des limites fixées par la loi et par les possibilités contributives des habitants et des entreprises : l'élu local est aussi un contribuable !).

Les acteurs du budget

Le budget d'une collectivité locale est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les dépenses et les recettes de la collectivité pour une année. Il constitue un véritable acte financier prévisionnel et une description d'objectifs pour une période à venir. **C'est, pour les élus, un acte fondamental, qui conditionne l'action municipale.**

Le maire prépare

Le projet de budget est préparé par le maire. Cette attribution lui est propre. Il peut se faire aider par son adjoint(e) aux finances, par les services municipaux, ou par le receveur municipal (appelé aussi « percepteur » ou « comptable du Trésor », qui n'intervient plus désormais que pour la préparation des budgets des plus petites communes). Ce projet est proposé au vote du conseil municipal qui est libre de le modifier comme il l'entend.

Le conseil municipal vote

Le budget ne peut-être voté que par le conseil. Il s'agit là d'une compétence exclusive. Pour l'étude du projet présenté par le maire, le conseil peut constituer en son sein une commission des finances, qui n'a aucun pouvoir de décision, mais joue un rôle important d'information et de préparation.

L'État contrôle

En matière de contrôle, le budget primitif de la commune (ainsi que le compte administratif) est transmis au préfet, au plus tard quinze jours après le délai limite fixé pour son adoption. A défaut de transmission, le préfet saisit la Chambre régionale des comptes, qui exerce un contrôle a posteriori des comptes publics, dont ceux des communes.

L'exécution : ordonnateur et comptable

La comptabilité publique est encadrée par la règle de séparation de l'ordonnateur et du comptable.

♦ **L'ordonnateur**, c'est-à-dire le maire ou son délégué, ordonne les dépenses par des « mandats » et prescrit le recouvrement par des « titres de recettes ». En aucune façon, il ne peut manier directement l'argent public. Cette fonction relève du comptable public, qui est un fonctionnaire du Trésor, encore appelé trésorier payeur, percepteur ou receveur. La commune est obligée de déposer ses fonds au Trésor public.

♦ **Le comptable** vérifie la régularité budgétaire de l'opération, et la disponibilité d'une trésorerie suffisante avant d'effectuer les paiements. Il est responsable de la tenue des comptes.

Savoir hiérarchiser les temps de débats

La majorité des élus est plus familiarisée au maniement des sommes modestes qu'aux montants importants évoqués lors du vote du budget. Aussi, il n'est pas rare de voir un conseil municipal débattre pendant une heure du montant des licences des cafés et de boucler, ensuite, en vingt minutes le vote sur le financement d'un équipement structurant. Dans cet ordre d'idée, et pour ne pas « encombrer » la séance du vote budgétaire, bon nombre de conseils municipaux examinent au préalable, lors d'une autre séance, les demandes de subventions des associations ; à la séance budgétaire, on se limite alors à voter un montant global.

Dans les communes de 3 500 habitants et plus, un débat sur les orientations générales du budget a lieu au conseil municipal, dans un délai de deux mois précédant l'examen du budget primitif, et dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Le budget est un document public. Tout habitant ou contribuable de la commune peut en demander communication, en prendre copie totale ou partielle, ou le publier sous sa responsabilité.



Les principes et documents budgétaires

Six principes

Le budget d'une commune doit répondre à six grands principes : **l'annualité, l'unité, l'universalité, la spécialité, la sincérité et l'équilibre.**

◆ **L'annualité** : l'exercice budgétaire doit correspondre à une année civile (1^{er} janvier – 31 décembre). Cette règle connaît cependant quelques adaptations mineures, essentiellement pour permettre de boucler les comptes.

◆ **L'unité** : toutes les recettes et dépenses doivent figurer dans un document unique, afin de disposer d'une vision globale et complète des finances et du budget de la commune.

◆ **L'universalité** : le budget doit totaliser l'ensemble des dépenses et des recettes de la collectivité, sans affectation des unes aux autres. La non-compensation exige que l'intégralité des dépenses et des recettes d'un service ou d'une opération soient présentées dans le budget, et non pas seulement les soldes.

◆ **Le principe de spécialité** : l'autorisation budgétaire n'est pas globale. Les inscriptions budgétaires portent sur des dépenses et des recettes qui sont regroupées par nature (dépenses de personnel, d'administration générale, etc.) et par fonction (voirie, enseignement...).

◆ **L'équilibre** : les budgets locaux, à la différence du budget de l'État, doivent obligatoirement être votés en équilibre. Le préfet et la Chambre régionale des comptes sont chargés de veiller au respect de cette règle.

◆ **La sincérité des inscriptions budgétaires** : les recettes ne doivent pas être majorées, les dépenses ne doivent pas être minorées, de façon excessive. L'ensemble des « dépenses obligatoires » (dépenses résultant de l'application d'un texte, d'une décision de justice, ou d'un engagement contractuel, comme les dépenses d'entretien des écoles, les annuités de dettes, etc.) doivent être inscrites au budget.

Les documents budgétaires

Les documents budgétaires comprennent des documents prévisionnels autorisant le maire à engager et liquider des dépenses et à recouvrer des recettes, et des comptes de résultat, qui regroupent l'ensemble des dépenses et recettes réalisées à la clôture de l'exercice.

Le budget primitif

Le budget primitif rassemble l'ensemble des dépenses et des recettes prévisionnelles de la collectivité. Il constitue le document budgétaire principal. Il prend en compte les taux des impôts locaux, fixés par le conseil municipal.

Le budget primitif doit être voté au plus tard le 30 mars (le 15 avril les années de renouvellement général du conseil municipal). Dans les communes de plus de 3 500 habitants, le vote du budget primitif doit être précédé, dans les deux mois, d'un débat d'orientation budgétaire.

Les décisions modificatives et le budget supplémentaire

Le conseil peut voter, en cours d'année, des décisions modificatives au budget primitif. Le budget supplémentaire est une décision modificative qui intervient après le vote du compte administratif qui clôture les comptes de l'exercice précédent.

Calendrier des documents budgétaires	
Janvier	
Février	
Mars	Vote du budget primitif et des budgets annexes de l'année
Avril	
Mai	
2008	
Jun	Vote du compte administratif et du compte de gestion de l'année précédente
Juillet	
Août	
Septembre	
Octobre	
Novembre	
Décembre	
09	
Janvier	Vote de la dernière décision modificative de l'année

Les comptes de résultat

Le compte de gestion du receveur municipal et le compte administratif du maire sont établis après la clôture de l'exercice. Le résultat du compte administratif doit correspondre à celui du compte de gestion.

L'organisation du budget

Les sections budgétaires

Le budget d'une collectivité comprend deux parties distinctes : la section de fonctionnement et la section d'investissement.

◆ **La section de fonctionnement** rassemble les charges et les recettes qui sont liées à l'activité des services municipaux. Il s'agit d'éléments permanents et répétitifs, qui se retrouvent chaque année dans le budget municipal (dépenses de personnel, fournitures, primes d'assurances, produit des impôts locaux).

◆ **La section d'investissement** regroupe les dépenses et les recettes qui n'ont pas de caractère répétitif. Il s'agit notamment des

dépenses de construction (constructions, de bâtiments...) qui viennent enrichir le patrimoine de la collectivité, des recettes qui permettent le financement de ces dépenses (autofinancement, subventions d'équipement, emprunts) et des remboursements d'emprunts. Une partie du financement (donc des recettes) de la section d'investissement est assurée par un virement de la section de fonctionnement.

◆ **Le budget principal et les budgets annexes**

Les activités de la commune sont, pour la plupart, retracées dans un budget principal. Il peut y avoir des budgets annexes, spécifiques, qui permettent le suivi de certaines opérations : lotissements, assainissement, ordures ménagères et tous les services publics industriels et commerciaux assujettis à la TVA.

Le classement des opérations

Les dépenses et les recettes budgétaires se classent en fonction d'une nomenclature précise (appelée M14 et M4) qui affecte un numéro de compte à chaque opération. En réalité, deux nomenclatures existent : la nomenclature par nature et la nomenclature par fonction.

- La première classe les opérations par grandes catégories : dépenses de personnel, charges financières.
- La seconde regroupe les opérations selon leur destination : action culturelle, action économique.

Les articles budgétaires

Chaque opération budgétaire est imputée à un article budgétaire. Dans certains cas (rares), les communes optent pour le vote par

article. Cela signifie alors que les montants figurant au sein de chacun des articles ne peuvent être dépassés par le maire en dépenses.

Les chapitres budgétaires

Les chapitres budgétaires regroupent un certain nombre d'articles qui constituent des enveloppes globales. Par exemple, le chapitre 011 : dépenses générales regroupe, notamment, le sous chapitre 60 : achats, et 61 : services extérieurs. Chaque sous-chapitre comprend des articles spécifiques. Par exemple, le sous-chapitre 61 : services extérieurs comprend les articles 611 : contrats de prestations de services avec des entreprises, l'article 6132 : locations immobilières, 617 : études et recherches, etc. C'est un système de « poupées russes ».

Les chapitres de dépenses constituent des enveloppes limitatives, que le maire doit respecter dans le cadre de l'exécution budgétaire. Le Trésorier de la commune n'accepte pas de payer un mandat, si son montant excède les crédits disponibles présents au niveau du chapitre concerné.

Les dépenses

L'organisation d'un budget local répond à des règles bien précises. En particulier, l'affectation des dépenses et des recettes en section de fonctionnement ou d'investissement est déterminée en fonction de leur nature (exemple : achat de denrées et fournitures).

Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement regroupent l'ensemble des charges nécessaires au fonctionnement de la commune et des services municipaux. Les principales catégories de dépenses sont les suivantes :

- ◆ les achats de denrées et fournitures, nécessaires au fonctionnement de l'administration municipale et des services publics gérés par la commune (produits alimentaires pour les restaurants scolaires, carburant, combustibles, fournitures de voirie pour les travaux d'entretien) et les travaux d'entretien ;
- ◆ les subventions versées à des organismes extérieurs (associations) ;
- ◆ les frais de gestion générale (frais d'impression, courrier, indemnités de fonction des élus...) ;
- ◆ les frais financiers : à la différence du remboursement du capital de la dette, qui est une dépense d'investissement, le paiement des intérêts et des frais financiers est une dépense à inscrire en section de fonctionnement ;
- ◆ les dotations aux amortissements et provisions ;
- ◆ les charges exceptionnelles ;
- ◆ les charges antérieures (déficit de fonctionnement reporté notamment) ;
- ◆ les frais de personnel, qui comprennent les rémunérations, les cotisations et les charges sociales ;
- ◆ les impôts et taxes dues par la commune ;
- ◆ le virement, qui vient alimenter les recettes de la section d'investissement.

Le virement de la section de fonctionnement vers la section d'investissement

Ce dernier chapitre est extrêmement important. Il sera d'autant plus alimenté, que les dépenses de fonctionnement seront maîtrisées ou que les recettes, et en particulier les impôts, le seront également. En résumé, chaque euro d'impôt prélevé en plus pourrait, par un jeu de vases communicants entre fonctionnement et investissement, financer 1 euro d'investissement supplémentaire.

Les dépenses d'investissement

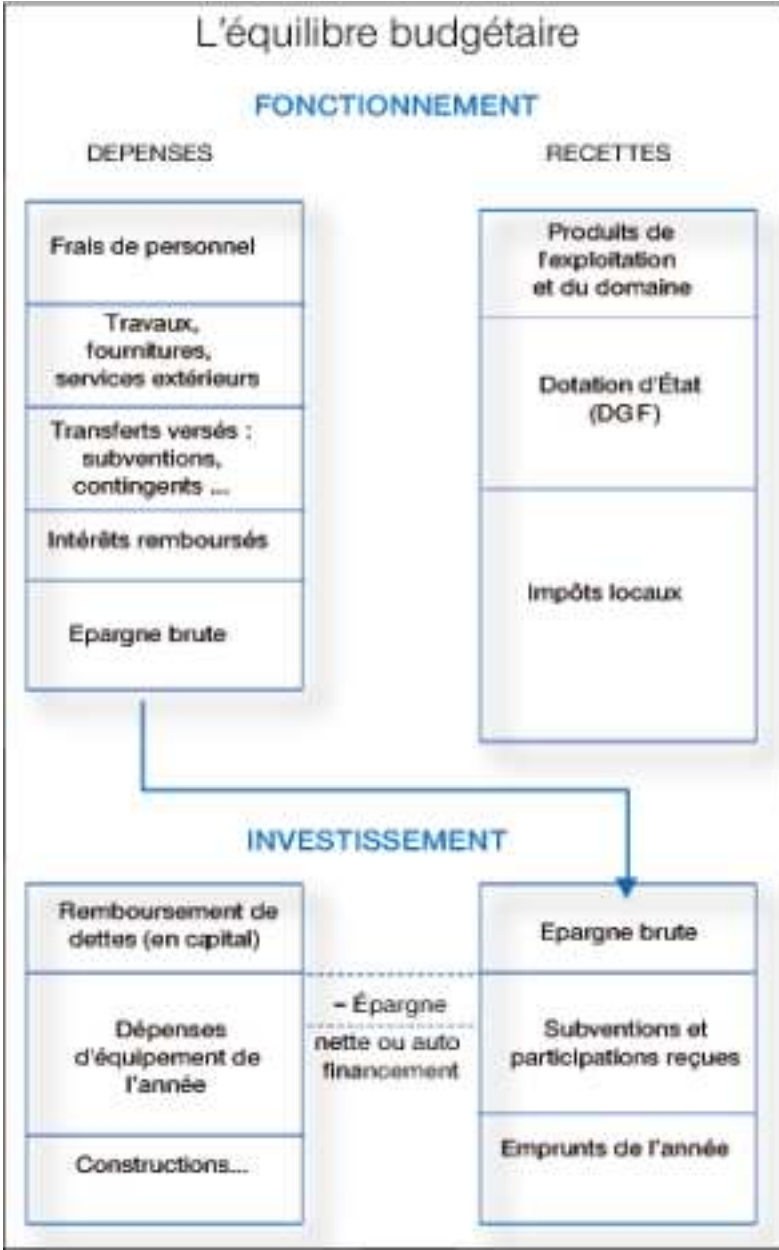
Les principales catégories de dépenses d'investissement sont les suivantes :

- ◆ les travaux neufs (bâtiments, voirie, réseaux) et les grosses réparations ;
- ◆ les acquisitions de terrains, d'immeubles, de matériels, achats de logiciels ;
- ◆ certains frais d'études ;
- ◆ les remboursements d'emprunts (pour la partie capital) ;
- ◆ le déficit d'investissement reporté.

Un patrimoine communal à entretenir et à mettre aux normes

Depuis plus de vingt-cinq ans, les communes n'ont cessé d'investir dans les équipements publics pour répondre aux besoins des usagers. Il est nécessaire d'inventorier l'état du patrimoine pour gérer au quotidien son entretien, afin de le faire durer. Par ailleurs, les communes peuvent prévoir des dotations d'amortissements de ces biens, ce qui facilitera le financement de leur renouvellement.

Au-delà de l'usure du temps, l'actualisation des normes oblige à des travaux réguliers. A noter que les communes devront prévoir un audit de leurs équipements, au regard des règles d'accessibilité pour les personnes handicapées.



Les principes de la commande publique

Pour tout achat de la commune, il est nécessaire de respecter ces trois principes :

- **la concurrence**, avec une publicité adaptée des marchés ouverts par la collectivité ;
- **l'égalité de traitement des candidats** qui souhaitent répondre aux appels d'offres ;
- **la transparence des procédures** qui permet de justifier le respect des deux premiers principes. La dématérialisation – l'utilisation d'Internet – dans le domaine va progressivement s'imposer.

Acheteur public : une nouvelle fonction pour l' élu

Avec l'importance des budgets communaux, le métier d'acheteur public est du ressort, à la fois des élus et des agents publics. Le Code des marchés publics, qui régit les règles d'achats de la commune, ne doit pas seulement être considéré comme une contrainte juridique. Malgré sa complexité et ses modifications permanentes, il doit être considéré aussi comme un outil, pour offrir des équipements et services les plus performants, au juste prix.

Afin de bien acheter, il est nécessaire de professionnaliser cette fonction, d'autant plus que le code des marchés publics a responsabilisé les maires sur ce sujet. Pour limiter le risque de recours des perdants des consultations aux appels d'offres, il est, par exemple, conseillé d'adopter un règlement intérieur de l'achat public de la commune, qui permet aux élus de s'y référer.

Les recettes

Les recettes de fonctionnement

Le financement de la section de fonctionnement est assuré principalement par **quatre grands types de recettes** : le produit des impôts locaux, les dotations reçues de l'État, les

subventions et autres participations, et le produit des services publics gérés par la commune et de l'exploitation du domaine municipal.

Les impôts locaux

Le produit de la fiscalité locale constitue la principale source de financement des collectivités locales. La majeure partie de ce produit est assuré par les quatre taxes directes locales : taxe d'habitation, taxe sur le foncier bâti, taxe sur le foncier non bâti et taxe professionnelle.

Ces quatre taxes sont prélevées par la commune, mais aussi par le département, la région, et – très fréquemment – par une structure intercommunale (cf. 3^e partie – les EPCI à fiscalité propre). Ces différentes collectivités utilisent la même assiette fiscale (les bases, qui correspondent à la valeur des biens taxés) et lui appliquent chacune leurs propres taux, qui s'ajoutent les uns aux autres. Pour chacune des taxes, l'assiette, c'est-à-dire la base fiscale, est calculée par les services fiscaux. Les collectivités votent les taux et définissent les abattements qui s'appliquent à ces bases, et le Trésor public est chargé de recouvrer l'impôt avant de le verser aux collectivités.

Les autres taxes perçues par la commune représentent des montants moins importants : taxe d'enlèvement des ordures ménagères ; versement transports en commun ; taxe sur l'électricité (celles-ci sont de moins en moins de la responsabilité communale, des syndicats intercommunaux existant sur la majorité du territoire) ; taxe sur les pylônes électriques ; droits de licence sur les débits de boissons ; impôt sur les spectacles ; taxe de séjour ; taxe sur les affiches et les emplacements publicitaires ; taxe d'usage des abattoirs.

Les dotations ou concours par l'État

Les concours versés par l'État pour le financement des dépenses de fonctionnement se répartissent en diverses dotations, dont la principale est la dotation globale de fonctionnement (DGF). Cette dotation constitue une ressource importante pour les communes, puisqu'elle peut représenter un quart des recettes de fonctionnement des budgets locaux.

Les subventions et autres participations

La majeure partie est constituée par les recettes des services publics gérés par la commune (cantines scolaires, piscines, centres de loisirs, etc.). Le conseil municipal fixe par délibération les tarifs de chaque service municipal. Ces tarifs peuvent être modulés en fonction des ressources des usagers.

Le produit de l'exploitation des services publics et du domaine

L'État, ainsi que d'autres collectivités ou organismes (comme la Caisse d'allocations familiales pour le fonctionnement des crèches), peuvent verser aux communes certaines subventions ou participations de fonctionnement.

Les recettes d'investissement

Les principales recettes de la section d'investissement sont constituées de l'autofinancement, ou épargne nette, de quelques recettes fiscales, des dotations, subventions et participations d'équipement, et de l'emprunt.

tant restant disponible, après remboursement des emprunts (« l'épargne nette »), peut ensuite être affecté au financement des investissements matériels. L'épargne nette est un indicateur très important qui révèle la capacité de la commune à investir dans de nouveaux projets.

L'autofinancement

Ce virement sur les dépenses de la section de fonctionnement constitue une recette pour la section d'investissement. Le remboursement en capital de la dette ne pouvant pas être assuré par un nouvel emprunt, le virement, ou « épargne brute » est d'abord affecté à cette dépense. Le mon-

Les recettes fiscales d'équipement

Elles comprennent différentes taxes, dont les principales sont des taxes d'urbanisme, la taxe locale d'équipement, et les participations pour dépassement du coefficient d'occupation des sols ou pour non réalisation d'aires de stationnement.

Le niveau d'endettement constitue une donnée importante de la situation financière de la commune. En effet, le recours à l'emprunt engage la collectivité pour l'avenir, et conditionne donc les marges de manœuvre futures de la commune. Ces données doivent être prises en compte dans les décisions de programmation des dépenses d'équipement. Le niveau de l'emprunt et celui de la fiscalité (qui influe sur le niveau d'autofinancement disponible) sont les deux principales marges de manœuvre en matière de recettes budgétaires. Ne pas oublier l'importance du montage des dossiers d'investissement, afin de bénéficier de toutes les subventions possibles.

Un faible niveau d'endettement ne suffit cependant pas à porter un jugement sur la « bonne santé financière » d'une commune. Il faut mettre en regard les investissements en cours de réalisation et ceux des années à venir.

A l'opposé, une commune en fort développement démographique peut se permettre un plus fort recours à l'emprunt, qu'une commune dont la population est stable ou en diminution, car sa possibilité de prélever globalement l'impôt ira également en s'accroissant. Attention, dans ce cas, il y aura des dépenses importantes d'équipement.

L'emprunt

Il s'agit d'une ressource importante de la section d'investissement. Le marché des prêts aux collectivités locales est aujourd'hui très ouvert. A côté des « traditionnels » emprunts à taux fixe et annuités constantes, on trouve des produits à taux variables ou ajustables, indexés sur différents indices des marchés monétaires ou boursiers.

Les dotations, subventions et participations d'équipement

La dotation globale d'équipement, le fonds de compensation pour la TVA (FCTVA qui correspond au reversement partiel de la TVA versée par la commune deux ans auparavant), et les subventions et participations diverses constituent les principales dotations et subventions d'équipement.

L'analyse et les choix budgétaires

Avant de mesurer les conséquences sur l'avenir d'une politique budgétaire particulière, ou d'un choix d'investissement, il convient, par prudence, de procéder à l'analyse financière rétrospective : évolution sur plusieurs années de la pression fiscale, développement ou réduction de la capacité d'autofinancement, importance des charges de personnel, alourdissement de la dette.

◆ Quel est le coût de chacun des projets retenus et quel est leur échéancier technique de réalisation ?

◆ Quelle est la répartition des dépenses entre les contribuables d'aujourd'hui (autofinancement) et ceux de demain (emprunts et endettement) ?

◆ Quelle politique fiscale va-t-on suivre ?

◆ Quelle répartition entre les différentes catégories de contribuables ?

Cette étude passe, en général, par le **calcul de ratios**. Un ratio est un rapport entre deux valeurs exprimées au même moment. Ces ratios permettent des comparaisons, entre les données d'une même commune à différentes années ; entre différentes communes de même taille. Ils ne prennent cependant pas en compte les données relatives aux atouts ou handicaps propres à certaines communes. Les valeurs moyennes nationales, régionales ou départementales ne doivent pas être considérées comme les normes, mais une commune pourra cependant être amenée à s'interroger sur les raisons de l'existence d'un écart avec son groupe de référence.

Ratio : un indicateur relatif

Il n'est pas rare, lors de rencontres entre élus, d'entendre des comparaisons sur les frais de personnel, qui s'appuient sur un des principaux ratios : le pourcentage des frais de personnel dans les charges de fonctionnement de la commune.

Ce ratio ne veut, en pratique, pas dire grand chose. Deux communes ne seront vraiment comparables que si elles réunissent plusieurs conditions : mêmes services à la population, même recours à des prestataires de services extérieurs, même taille (nombre d'habitants et superficie), même structure d'âge des personnels, même patrimoine à entretenir, même appartenance à une intercommunalité...

Des ratios peuvent être calculés par les services du Trésor public et communiqués aux maires.

Il est également possible de consulter les principaux chiffres de sa commune sur le site du Ministère des finances : www.colloc.minefi.gouv.fr/rubrique « Découvrez les comptes des communes ».

Des données sont disponibles : chiffres clés, fonctionnement, investissement, fiscalité, autofinancement, endettement.

De nombreuses questions se posent :

En fonctionnement

◆ Fait-on avec nos propres moyens (personnel communal), ou avec des moyens extérieurs (prestataires privés ou publics, services intercommunaux) ?

◆ Quelles sont les dépenses de fonctionnement générées par les nouveaux investissements lancés ?

◆ Quel équilibre trouver pour le paiement des services entre ce qui est demandé aux usagers, et ce qui reste à la charge de l'ensemble des contribuables ?

En investissement

◆ Quels sont les véritables objectifs ?

Le personnel communal

Après avoir évoqué les moyens financiers de la commune, il convient de souligner toute l'importance des moyens humains. Les personnels communaux vont mettre en application les décisions du conseil municipal. Il est donc essentiel que le courant passe bien entre les élus et les agents communaux. Cela signifie que chacun connaisse et respecte sa place. Les élus ont un statut, les personnels en ont un autre.

Le statut des personnels

Le principe de libre administration des collectivités locales et la multiplicité des employeurs locaux ont fait émerger une fonction publique territoriale spécifique. Le statut « classique » d'un agent communal est celui de fonctionnaire territorial. Des agents non titulaires peuvent cependant être recrutés sur des contrats à durée limitée et dans des cas précis (remplacements, besoins occasionnels...).

Les fonctionnaires territoriaux sont recrutés dans des « cadres d'emplois » définis nationalement et comportant un ou plusieurs grades. Ils se répartissent en :

- ◆ **Trois catégories**, désignées dans un ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B et C ;
- ◆ **Huit filières** correspondant aux grandes familles de métiers de la fonction publique territoriale : filières administrative, animation, culturelle, police municipale, sanitaire et sociale, sapeurs-pompiers, sportive, technique.

Des droits et des devoirs

Les fonctionnaires territoriaux ont un certain nombre d'obligations : obligation de servir, devoir d'obéissance hiérarchique (sauf si l'ordre est manifestement illégal ou de nature à compromettre gravement un intérêt public), devoir de loyauté, obligation de neutralité et réserve, secret et discrétion professionnels, obligation de moralité. Ils n'en sont pas moins des salariés comme les autres, et bénéficient donc aussi de droits collectifs (droit syndical, de grève, etc.) et individuels (liberté d'opinion et d'expression, droits politiques, droits aux congés, à la formation, garanties disciplinaires).

La gestion des personnels

Les conditions de recrutement, de rémunération et d'avancement ne dépendent pas des décisions du conseil. Elles découlent du statut national, même si, en tant qu'employeur, le maire conserve d'importantes prérogatives.

Le conseil municipal et le maire

Le conseil décide par délibération de la création des emplois. Les décisions individuelles, relatives au recrutement et à la carrière des fonctionnaires territoriaux, sont prises par le maire, dans le cadre des dispositions statutaires définies à l'échelon national. Le maire dirige (avec l'aide de ses cadres salariés) les personnels communaux. Les autres élus n'ont pas (sauf délégation du maire) à intervenir dans les tâches de ces personnels.

Les emplois fonctionnels

Une possibilité pour les communes de plus de 2 000 habitants et les intercommunalités (plus de 10 000 habitants)

Ce sont les emplois de direction, administratifs ou techniques. Ils sont régis par des modalités spécifiques qui peuvent leur accorder des avantages que n'ont pas les autres agents.

L'autorité territoriale peut, sous certaines conditions, mettre librement fin aux fonctions d'un fonctionnaire territorial. Les emplois fonctionnels exposent les titulaires de ces postes à une décharge de fonction, c'est-à-dire, à la privation éventuelle de leur poste. Ils ne sont pas pour autant démissionnaires ; ils conservent leur grade et leur état de fonctionnaire. S'il ne peuvent être reclassés dans un emploi de la collectivité, ils peuvent alors être pris en charge financièrement et reclassés par le Centre national de la fonction publique territoriale ou recevoir une indemnité, s'ils décident de quitter la fonction publique territoriale.

La relation élu-fonctionnaire

« Nous attendons des techniciens qu'ils nous facilitent l'accès à la connaissance technique et financière des problèmes, qu'ils nous précisent les arcanes de la réglementation et qu'ils nous accompagnent dans l'ensemble de notre démarche, de l'idée au projet et du projet à l'action. En un mot, qu'ils soient de bons conseils pour le choix technique que nous faisons, en nous laissant la responsabilité pleine et entière de la stratégie. »

Un adjoint au maire

En cours de carrière

Les fonctionnaires territoriaux sont gérés par la collectivité ou l'établissement dont ils relèvent. Sont de la compétence exclusive de l'autorité territoriale :

- ◆ Les mouvements des fonctionnaires au sein de la collectivité ou de l'établissement
- ◆ Le pouvoir de notation, l'avancement des fonctionnaires (échelons, grades) et la promotion interne
- ◆ Le pouvoir disciplinaire
- ◆ La cessation d'activité

Le recrutement

Les recrutements de fonctionnaires se font sur les listes d'aptitude (établies par ordre alphabétique) des candidats reçus aux concours.

Les concours

Le concours est le mode d'accès normal à la fonction publique territoriale. Les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours, sauf dérogation prévue par la loi (recrutement direct dans certains cadres d'emplois de catégorie C comme les agents d'entretien et les agents sociaux).

Il existe ainsi :

- des concours externes, ouverts aux candidats justifiant de certains diplômes ou de l'accomplissement de certaines études ;
- des concours internes, ouverts aux fonctionnaires ayant accompli une certaine durée de services publics. Ces concours sont organisés sur épreuves ou sur titres.

L'appui d'organismes extérieurs

Les communes, notamment les plus petites, ne peuvent pas toujours accomplir à leur niveau toutes les tâches qui leur incombent en matière de personnel. C'est pour les aider qu'ont été mis en place des établissements publics, dont les deux principaux sont :

- Le Centre départemental de gestion (CDG) qui organise certains concours et gère la carrière des agents. Il propose également un ensemble de services aux communes : paie, services de remplacement, médecine du travail, etc.
- Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) qui gère la formation et le recrutement des catégories A et B.

- Le Centre départemental de gestion (CDG) qui organise certains concours et gère la carrière des agents. Il propose



Préparer un projet

Le cheminement d'un projet (un service, un équipement) demande du temps et de la méthode. Les phases évoquées ci-dessous constituent des préalables à la décision définitive du conseil municipal. La réalisation pratique ne viendra qu'après.

Analyser la situation

- ♦ Se méfier des effets d'annonce qui engagent (par exemple au cours d'une cérémonie annuelle de vœux). Si le maire est à l'origine du projet, il aura tout intérêt à évoquer d'abord celui-ci avec son conseil. Des élus qui se sentiraient court-circuités seraient plus difficiles à mobiliser ensuite.
- ♦ Vérifier que le projet envisagé correspond bien à un besoin majeur d'une population spécifique. Ne pas suivre aveuglément les effets de mode ou les opportunités de subventions. Si possible, faire réaliser une étude de besoins par un organisme neutre, extérieur au conseil municipal.
- ♦ Faire l'inventaire de ce qui existe déjà (dans la commune et à proximité) pour répondre à ce type de besoin. La solution est peut-être à chercher sur un plan intercommunal.
- ♦ Voir si le souhaitable est bien réalisable financièrement (il n'est sans doute pas très réaliste d'envisager pour une commune de 1 000 habitants de construire – seule – une piscine olympique !).
- ♦ Cerner la capacité de mobilisation des élus, des personnels communaux, des associations. Ceci ne signifie toutefois pas qu'il faille se contenter de suivre. Les élus sont aussi là pour anticiper, proposer et innover.

Structurer le projet

- ♦ Faire une première estimation financière, tant pour les dépenses initiales d'investissement, que pour les dépenses de fonctionnement qu'il faudra ensuite prendre en compte chaque année.
- ♦ Établir une chronologie précise de réalisation.
- ♦ Faire circuler l'information (bulletin municipal, réunions).

Enfin, prendre la décision de réalisation en conseil municipal. Se donner les moyens d'en assurer le suivi.

Maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre

La commune est le « **donneur d'ordre** », le « **maître d'ouvrage** ». Elle peut déléguer cette maîtrise d'ouvrage, par exemple à une Société d'économie mixte (SEM).

« **Le maître d'œuvre** » est la personne, morale ou physique, publique ou privée, chargée de traduire en termes techniques les besoins du maître d'ouvrage, et de les faire réaliser (conception des cahiers des charges, passation des marchés et rédaction des contrats, surveillance des travaux et des prestations, réception des ouvrages).

Prendre le temps de la réflexion

- ♦ Constituer un groupe de pilotage (une commission). Selon les cas, il sera judicieux d'élargir à des non-élus : une salle de loisirs peut-elle être conçue sans concertation avec les futurs usagers ?
- ♦ Écouter et prendre du recul : avis des habitants ; apport de regards extérieurs, professionnels ou non ; échanges avec des élus engagés dans un projet similaire.

La partie qui suit présente des expériences menées dans tous les domaines d'action de la commune. Les responsables locaux qui ont développé ces initiatives ont tenu compte de tout ou partie des méthodes présentées ci-dessus.

Quelles politiques de transports

D'une politique sectorielle à une politique territoriale

La mobilité est un élément essentiel pour permettre une équité d'accès entre les citoyens. Depuis 1980, les politiques publiques dans ce domaine ont été, avant tout, de nature sectorielle (1), c'est-à-dire qu'elles s'attachaient à trouver des solutions à l'intérieur d'un seul secteur, sans le lier volontairement à d'autres. L'enjeu, aujourd'hui, est plutôt de penser ces politiques de façon transversale en agissant concrètement sur le territoire. Il s'agit de chercher des solutions adaptées au contexte politique, social, écologique, géographique dans lequel elles s'inscrivent. Une politique territoriale est ainsi pensée en mettant en relation plusieurs domaines.

(1) Politique sectorielle : par domaine d'activité ou de service
Politique territoriale : qui concerne la population sur son territoire
Politique transversale : qui recouvre plusieurs activités ou services



Voie verte autour de la baie : pas avant 2010

Ouest-France
du 11 octobre 2007

Une expérience
en Basse-Normandie - Manche

Une voie verte pour les promeneurs à cheval, à vélo ou piéton se dessine doucement autour de la Merveille. Longue de 120 km, large de 5 m de large, cette bande en revêtement sablé traverserait les 13 limitrophes de la baie. [...] Lancé en 2002, le projet vise à développer une nouvelle niche touristique et économique. Pour un coût relativement faible [...], cette future

voie consoliderait la vocation cycliste de la Manche, département français le mieux équipé en voie verte (240 km). « Ici, on ne vient pas pour le soleil, poursuit l'élue. Il faut donc proposer un tourisme actif comme les randonnées, d'autant que nos paysages sont remarquables. On ne passe pas par la Manche, il faut donc y faire venir les gens ».

Pour la voie verte de la baie, un cabinet de Chambéry a été chargé d'étudier les perspectives socio-économiques. « Premier point, nous observons que les voies vertes sont plébiscitées en France car elles offrent sécurité et convivialité, indique déjà Étienne Leborgne [...] ». Les usagers attendent une desserte des sites touristiques, quitte à parcourir quelques kilomètres pour s'y rendre. [...]

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

L'importance de la valorisation du patrimoine pour le développement touristique
Les communes peuvent, par le biais d'une politique de transport, favoriser une valorisation de leur patrimoine. La

mise en valeur et l'accès plus simplifiés de certaines zones, jusqu'ici reculées ou délaissées, deviennent des éléments attractifs, vecteurs d'un développement touristique au sein de la commune.

La sécurisation des personnes et des usagers
Une des conditions de réussite de ce type de politique publique de voirie est la garantie de sécurité des personnes et des usagers. Dans cet exemple, les

voies vertes offrent « sécurité et convivialité », des critères qui apparaissent essentiels aux yeux des riverains. Ces éléments viennent compléter un cadre touristique de qualité.

Se déplacer facilement pour un moindre coût : c'est possible

Ouest-France
du 18 septembre 2007

Une expérience
en Basse-Normandie - Orne

La Communauté de communes du Haut Perche a mis en place depuis quelques semaines un service de transport à la demande. Ouvert à tous, ce service permet de se rendre dans les communes de la communauté, pour bénéficier notamment des commerces mais aussi des services administratifs ou autres. Il est aussi possible de l'utiliser [...] pour raisons de santé et administratives. Ce service a été confié au CIAS (1) qui s'occupe déjà du portage des repas à domicile.

« Il est ouvert à tout le monde et permet pour une petite somme de se déplacer facilement. [...] Il est aussi possible de se servir de ce transport à la demande pour se rendre aux centres de loisirs. Un dispositif est mis en place pour amener et ramener les enfants », explique Nelly Valérie responsable du projet. Le tarif est de 2 € l'aller et la même chose pour le retour, ce grâce à la participation de la communauté et du département. Marie-Louise Lechat, retraitée à Randonnai, l'utilise de

puis quelques semaines pour des raisons de santé et pour venir à Tournou. Élodie Camus, jeune maman, l'utilise pour sa recherche d'emploi et ses démarches administratives en attendant de passer le permis de conduire. Toutes et tous s'accordent à souligner l'intérêt de ce service. [...]

(1) CIAS : Centre intercommunal d'action sociale.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Le rôle central de l'intercommunalité pour les déplacements en milieu rural
Les communes de petite taille peuvent coopérer pour offrir un service plus performant. S'il est mutualisé, le réseau de transport à la demande devient plus

efficace. Il est conseillé de se faire aider par des services et des associations spécialistes. L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), par exemple, peut mettre à disposition un logiciel informatique de gestion du transport appelé « Optipod ».

L'accès à la ville-centre
La mise en place d'un service de transport à la demande facilite l'accès aux services de la ville-centre, (commerces, services de santé, loisirs). Il peut jouer un rôle considérable pour les plus démunis et les personnes défavorisées

(personnes âgées, enfants, chômeurs...). L'action permet de restreindre les inégalités sociales, et favorise une équité d'accès aux services.

et de voirie ?

Voie originale et développement durable

Un revêtement qui obéit à une politique de développement durable



Ouest-France
du août 2007

Une expérience
en Pays de Loire - Sarthe

Un boulevard naturel pour un environnement naturel : telle semble être la politique adoptée au sujet du revêtement. Celui-ci, choisi pour son aspect sablonneux naturel est issu d'un procédé original obéissant à la politique de développement durable. « Il s'agit d'un composé de grave naturelle et d'enverr'pack, un liant obtenu à partir de verre broyé recyclé », explique Jean-Paul Goulet, chargé de coordonner les travaux au service voirie de Le Mans Métropole. Utilisé de façon concluante l'an dernier à l'Arche de la nature, il s'avère

« suffisamment naturel pour coller à l'environnement et suffisamment dur pour permettre aux poussettes et aux personnes à mobilité réduite de circuler ». Car l'un des objectifs du projet est aussi de favoriser le déplacement des personnes en fauteuil roulant. Des aménagements complémentaires devraient venir affiner le paysage : haltes reposantes, plantations et panneaux signalétiques.

À raison d'un tronçon par an, les travaux devraient s'échelonner sur une dizaine d'années (pour la réalisation des 72 km). Le temps pour Le Mans Métropole d'acquiescer les derniers terrains... La fin des travaux du premier tronçon devrait se situer vers la fin de l'année.

Pour aller plus loin

Des textes de loi

- ◆ Loi LOTI, loi d'orientation des transports intérieurs du 30 décembre 1982.
- ◆ Loi SAPIN du 29 janvier 1993.
- ◆ Loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie du 30 décembre 1996.
- ◆ Loi Solidarité et renouvellement urbain du 13 décembre 2000.
- ◆ Loi relative aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004.

Quelques ouvrages de référence

- ◆ *Prévoir la demande de transport*, de Patrick Bonnel, Collectif. Ponts formation édition, 2004.
- ◆ *Livre vert sur les transports urbains*, disponible sur www.grandesvilles.org
- ◆ *Vers un droit à la mobilité pour tous : inégalités, territoires et vie quotidienne*, de Mignot Dominique, Rosales-Montano Silvia. Plan urbanisme construction architecture. La Documentation française 2006.
- ◆ *Infrastructures de transport, mobilité et croissance*, de Didier Michel, Prud'homme Rémy, Guesnerie Roger. Conseil d'analyse économique Paris, La Documentation française DL 2007.

- ◆ *Géographie des transports*, de Jean-Jacques Bavoux et al., Paris, A. Colin 2005.

Des contacts

- ◆ **GART** : www.gart.org – Groupement des autorités organisatrices de transports (plate-forme d'échanges et de réflexion des élus transport, représentant toutes les tendances politiques françaises, mais aussi leur porte-parole au plan national et européen).

- ◆ **UTP** : www.utp.fr – Union des transports publics et ferroviaires (syndicat professionnel, regroupant les entreprises de transport public urbain de voyageurs en France et de transport ferroviaire).

- ◆ **ADEME** : www.ademe.fr – Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (établissement public agissant pour un développement durable et moins polluant du système de transports)

Des sites Internet

www.transports.equipement.gouv.fr
Site du Ministère des transports

www.developpement-durable.gouv.fr
Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables

www.observatoire-transports-bretagne.com et **www.ort-pdl.org**
Associations destinées à développer l'information régionale sur le transport en Bretagne et en Pays-de-la-Loire

www.certu.fr Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques.

www.ppp.minefi.gouv.fr Tout sur les contrats de partenariats public-privé

www.cdc-net.com/Portail.do?idSite=2
Portail de l'économie mixte de la Caisse des dépôts et consignations

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

La prise en compte de l'environnement dans les programmes de voirie

Les communes sont de plus en plus souvent amenées à prendre en compte le respect de l'environnement dans leurs programmes de voirie : le revêtement choisi au Mans démontre que cette option peut s'allier à une initiative sociale, en permet-

tant une meilleure circulation des poussettes et des personnes à mobilité réduite.

La réorganisation de la Direction départementale de l'équipement : la recherche d'un conseil technique en matière de voirie pour les petites communes

Territoire levier pour la recherche et les initiatives nouvelles, les communes

et leurs groupements sont parfois amenés à rechercher un conseil technique plus perfectionné pour leur programme de voirie. Le Mans Métropole, en développant grâce à son service technique, un nouveau liant dit « propre », permet de valoriser son projet et de contribuer à diffuser une innovation durable.

Des initiatives à mener

Pour développer leur politique de transport et de voirie, les communes ont intérêt à rechercher des partenaires et peuvent accéder à divers financements.

Outre l'intercommunalité et la création d'associations Loi 1901, les communes peuvent développer une action conjointe avec des services départementaux sectoriels (par exemple, une coopération avec le service gérontologie du département pour développer une action de transport destinée aux personnes âgées).

La recherche de financements peut s'effectuer dans diverses directions :

- ◆ l'accès à des subventions par secteur (par exemple une pour une politique de transport adressée aux chômeurs)

- ◆ la coordination avec des associations

- ◆ le sponsoring par les entreprises



Les questions
à se poser en début
de mandat

- Les élus disposent-ils de moyens suffisants pour agir au niveau communal et intercommunal sur le transport ?

- Une réflexion est-elle amorcée ou envisagée avec les communes voisines pour la voirie ou les déplacements ?

- Comment faire jouer les partenariats publics-privés en matière de transport ?

- Comment obtenir plus de délégations de compétences pour la collectivité dans ce domaine ?

- A quel niveau la gestion des transports est-elle plus lisible ?

- Comment les élus peuvent-ils s'informer sur les innovations en matière de transports ?

- Comment les élus peuvent-ils mieux connaître et répondre aux besoins des citoyens en matière de transports ?

- Comment favoriser une politique de voirie efficace ?

Les notions clés

La Loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI), votée en 1982, confie l'organisation des transports aux collectivités locales, lorsque celles-ci s'organisent en AOT (Autorités organisatrices de transports) : dans la majorité des cas, cette mission revient aux communes ou à leur regroupement.

L'AOT définit la politique de transport : niveau de l'offre, tarification, qualité du service, choix des investissements, etc. Elle assure elle-même la mise en œuvre (exploitation directe en régie), ou choisit une société exploitante qui sera chargée de mettre en œuvre cette politique (on parle de délégation de service public).

On constate une tendance à l'extension des périmètres de gestion de la mobilité, qui permet de mieux appréhender la vie réelle des populations.

PTU (Périmètre de transports urbains)

Les villes françaises de plus de 10 000 habitants peuvent constituer un Périmètre de transports urbains, qui leur permet d'instaurer la taxe « versement transport » pour financer leur réseau de transports urbains.

PDU (Plan de déplacement urbain)

Les villes de plus de 100 000 habitants doivent instaurer, depuis 1996, un Plan de déplacement urbain qui vise la « réduction de l'usage de la voiture particulière au profit des transports publics, de la marche et du vélo ».

Comment favoriser

❑ L'Ouest de la France, un terrain fertile pour l'innovation

À l'échelle de la commune, créer de la richesse revient, certes, à s'ouvrir sur le monde, mais aussi à prendre conscience des atouts maîtrisés. L'Ouest français, ce sont des Cités de caractère, des Communes du patrimoine rural, des Villes d'art et d'histoire ; c'est également une identité assumée et revendiquée qui inspire les entrepreneurs de Bretagne, de Normandie ou des Pays de la Loire, et permet le développement du tourisme. Se développer à partir de son patrimoine culturel et historique, valoriser des produits qui donnent une identité propre (Sel de Guérande, Cidre de Normandie...), c'est présenter son territoire comme une image de marque, attirante et convaincante. Et l'identité peut devenir un véritable label pour les produits, comme le prouve le succès de l'association « Produit en Bretagne ». Tenir compte des particularités d'un territoire est un levier pour s'y intégrer, se développer et prospérer.



Le développement économique local comporte bien des facettes. Quand une commune agit dans le secteur économique, les répercussions concernent aussi les communes des alentours. Une action commune, ou au moins concertée, est donc souhaitable. Il existe des outils permettant d'associer plusieurs acteurs autour d'un objectif commun. Le contrat en est un bon exemple : contrats de projets auxquels peuvent être associées les communes, contrats d'objectifs. C'est souvent en s'associant à l'échelle intercommunale (zones d'activités pour accueillir les entreprises), en coordonnant les actions à l'échelle des pays, en défendant les intérêts départementaux et régionaux que les dynamiques se créent.

Ouest-France
du 6 août 2007

Une expérience
en Basse-Normandie - Orne

Une première Maison des apprentis en zone rurale dans l'Orne

C'est là l'aboutissement d'un projet innovant et sûrement précurseur, qui a vu le jour en octobre 99, pour répondre au besoin d'hébergement d'apprentis et de stagiaires agricoles près de leur lieu de travail, en zone rurale. Il semble évident que cela favorisera leur embauche par les artisans et agriculteurs locaux, très favorables à une telle structure. Cinq logements dont un pour handicapé, pour cinq jeunes de 16 à 25 ans, voire plus. Ils auront la responsabilité de leur studio, mais se verront aussi encadrés par un animateur socio-éducatif qui, lors de ses permanences et par ses conseils de tout ordre, leur mettra le pied à l'étrier à la vie adulte et indépendante.

Le loyer oscillera entre 40 € jusqu'à plus de 300 €, mais la plupart des heureux élus, par le biais d'allocations diverses, bénéficieront du loyer le plus bas.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

- Favoriser l'apprentissage et développer la formation professionnelle peut permettre de créer de nouveaux emplois localement.
- Favoriser l'activité économique sur le territoire revient à coordonner les offres de services, principalement dans les zones rurales faiblement peuplées.
- Le développement économique local peut être accompagné d'un développement social.
 - La commune a un rôle important à jouer de force de proposition dans ce domaine.

❑ Complémentarité des interventions publiques

Depuis les lois de décentralisation de 2004, la compétence de développement économique est essentiellement attribuée à la Région. Interlocuteur de l'État, elle partage les compétences avec les autres collectivités locales qui ont l'initiative des projets. La région, en tant que chef de file, coordonne le développement économique selon un schéma régional, et apporte un soutien financier à travers diverses aides aux entreprises. Une complémentarité est à trouver entre les divers échelons d'intervention. Les aides au développement local peuvent être directes (subventions, bonification d'intérêts ou de prêts et avances remboursables à taux préférentiels). L'intercommunalité dispose de leviers d'actions plus larges concernant les aides indirectes. Les coopérations intercommunales permettent d'aménager des zones industrielles ou artisanales, des infrastructures encourageant l'implantation d'entreprises, éventuellement de créer des pôles technologiques majeurs. Elles peuvent aussi garantir des emprunts. Surtout, les disponibilités foncières sont un moyen d'actions important des communes et de leurs groupements. Ces actions permettent de libérer de l'espace pour créer des zones d'activités et ainsi accueillir des entreprises...

Cette dynamique de création économique peut aussi s'opérer pour les activités tertiaires générant des emplois induits.

Ouest-France
du 26 septembre 2006

Une expérience
en Bretagne - Ille-et-Vilaine

Coup de pouce à la médecine en zone rurale

La communauté de communes a amené, hier, son lot de bonnes nouvelles. Avec des recettes revues à la hausse et des mesures en faveur de l'installation des médecins en campagne. Coup de pouce aux médecins en zone rurale. Dans l'assemblée, le ton est vite donné. « A Guéméné-Penfao, on compte deux médecins pour 5 000 habitants », lance Dominique Julaud, maire de La Chapelle-de-Brain. « A Saint-Vincent-sur-Oust, la première chose que nous demandent les médecins, c'est le loyer et quelle exonération nous proposons », enchérit Yvette Année. Alors, face à la pénurie en zone rurale, les élus de la communauté de communes du pays de Redon ont décidé de réagir en faisant un geste en direction des médecins libéraux, pour les inciter à s'installer. La première mesure concerne les médecins qui décideront de s'implanter ou de se regrouper dans une commune de moins de 2 000 habitants : ils bénéficieront d'une exonération de taxe professionnelle pendant cinq ans.

le développement économique ?

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

- Favoriser l'implantation de médecins marque la volonté de bénéficier des services indispensables au bon fonctionnement et à l'attractivité de la commune. La qualité des services d'accueil sur un territoire (transport, poste, médecin...) joue un rôle pour l'implantation de nouveaux ménages et de nouvelles activités économiques.

- Quelle que soit la taille de la com-

mune, il est maintenant possible de moduler la taxe professionnelle (TP), afin d'attirer ou de maintenir des entreprises et des services indispensables. La loi permet désormais d'exonérer de TP pendant sept ans des entreprises innovantes, les vétérinaires et des médecins. Mais attention, aujourd'hui c'est surtout à l'échelle de la communauté de communes que se décide le mode de fiscalité (additionnelle, TPU, mixte...).

Même si elle semble enlever au maire un levier d'actions important, l'adoption d'une taxe professionnelle unique (TPU), à l'échelle d'une communauté de communes, a des incidences positives. Elle limite les concurrences fiscales entre communes et permet dans l'ensemble de mieux coordonner les actions pour un essor économique partagé qui prend parfois en compte les productions locales.

Les atouts des circuits courts



Ouest-France
du 5 juillet 2006

**Une expérience
en Bretagne - Morbihan**

Du bio dans les assiettes des cantines

Les enfants des communes de Pontivy, Bieuzy-les-Eaux, Neulliac, Le Sourn, Guern et Malguénac, Saint-Thuriau et Pluméliau vont de nouveau goûter aux plaisirs du bio dès la rentrée prochaine.

L'aventure avait commencé le 18 avril dernier, avec le premier repas intégralement issu de l'agriculture biologique servi dans cinq communes. Et le bilan est plutôt positif : « Les repas bio sont très bien passés auprès des élèves ». Dès la rentrée prochaine, les produits bio seront servis dans les assiettes des

bambins tous les quatrièmes mardis du mois. « Tous les produits servis viennent d'exploitations de la région, et on tient compte de la saisonnalité des légumes », confie Sophie Denis, du Groupement des agriculteurs biologiques du Morbihan (Gab 56). Côté tarif, le repas bio coûte un peu plus cher aux collectivités : « Tout dépend du prix du repas conventionnel. Mais c'est impossible de faire un repas bio à moins d'1,20 € par personne ». Un prix qui n'est pas répercuté sur les tarifs des cantines.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

- L'exploitation des ressources locales dynamise le tissu économique. La liaison entre les producteurs et les consommateurs, dans les circuits courts, peut être source d'économies. Elle participe à la protection de l'environnement.

- Cette initiative renforce l'économie locale, améliore la qualité du service de la restauration et l'image des prestations de la commune.

Trois secteurs porteurs dans l'Ouest de la France

◆ **Les technologies du vivant** : l'agriculture étant un secteur traditionnel de nos régions, l'écu peut envisager le développement d'activités locales dans l'industrie du vivant (agro-industrie, agroalimentaire, biotechnologies, technologies de la santé).

◆ **Les technologies de l'information et de la communication** : l'Ouest de la France s'est déjà fait le champion dans ce domaine de pointe. Malgré les récentes restructurations, il ne faut pas occulter ce potentiel de développement pour les communes (télécommunication optique, communication sans fil, traitement de l'image, photonique, sécurité des systèmes d'information, e-knowledge et e-learning). Les petites communes sont autant concernées que les grandes, dans le cadre de l'intercommunalité.

◆ **Les technologies du transport** : l'Ouest français a réussi à dépasser ses handicaps et faire des transports un outil de développement. A l'heure où les échanges internationaux sont, au 4/5^e maritimes, il manque parfois une vision réellement conquérante pour faire de la région une péninsule ouverte sur le monde.

? Les questions à se poser en début de mandat

- Quels sont les points forts de ma commune ? De quoi est fait son tissu économique ?

- Quels sont les services dont ma commune dispose ?

- Sont-ils à la hauteur de l'activité économique ?

- Quels sont les sites de la commune les mieux adaptés pour développer des activités économiques ?

- Le Plan local d'urbanisme permet-il d'accueillir de nouvelles activités ?

- Comment les intégrer dans le paysage et dans le bâti ?

- Jusqu'où peut-on aller dans l'investissement ? Qu'en est-il de l'équilibre financier ?

- Accepte-t-on des activités polluantes ? Où ? Dans quelles conditions ?

- Comment gérer les nuisances que l'activité peut générer ?

□ Pour aller plus loin

Les principaux organismes du développement économique

- Les régions, les départements, les pays, les communautés.

- Les agences et les sociétés liées à ces collectivités (agences de développement régionales, comités d'expansion, agences d'urbanisme), sociétés d'économie mixte locales.

- Les chambres consulaires : chambres régionales de commerce et d'industrie, chambres de métiers et de l'artisanat, chambres d'agriculture.

- Les technopoles régionales et les pôles de compétitivité. Les structures au service de la création d'entreprises : pépinières d'entreprises, groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emploi, plates-formes d'initiative locale, organismes financiers, bancaires et de conseils.

- Les soutiens à l'innovation : Bretagne Innovation, les centres d'innovation et de transfert de technologie (Critt).

- Les soutiens à l'exportation : Bretagne international, Normandie développement, l'Agence nationale chargée de la promotion, de la prospection et de l'accueil des investissements étrangers en France (AFII).

- Des réseaux : Jeunes chambres économiques, Centre des jeunes dirigeants, etc.

Des sites Internet

- Les sites des conseils économiques et sociaux des régions concernées : www.region-bretagne.fr/CRB, www.cr-basse-normandie.fr, www.paysdelaloire.fr

www.projetdeterritoire.com (rubrique développement économique). Entreprises territoires et développement : ETD œuvre dans le champ du développement territorial au service des collectivités et de leurs groupements.

www.produitenbretagne.com « Produit en Bretagne » : association d'entrepreneurs pour la promotion des produits bretons.

www.institut-locarn.com Institut de Locarn : club de mise en réseau d'entrepreneurs bretons.

www.bretagne-prospective.org Bretagne Prospective : club de réflexion et d'action sur les développements économiques, politiques, sociaux et culturels de la Bretagne.

www.institut-kervegan.com Institut Kervégan : un centre d'analyses et de réflexions de la société civile et des dynamiques économiques localisées à Nantes.

www.france-initiative.fr Site d'accès aux plates formes d'initiative locales de France Initiative pour le soutien aux très petites entreprises.

www.reseau-entreprendre.org Site du réseau Entreprendre de soutien aux créateurs-repreneurs de PME à potentiel.

www.adie.org Site du réseau ADIE d'aide, sous forme de micro-crédit, à la création de son propre emploi sous forme de TPE.

www.cdcentreprises.fr Site de CDC Entreprises pour le capital investissement et le capital risque dans les entreprises.

Et aussi :

- *Cour des Comptes. Synthèse du Rapport public thématique. Les aides des collectivités territoriales au développement économique.* Nov. 2007. www.ccomptes.fr/CC/documents/Syntheses/Synthese-aides-coll-territoriales.pdf

Quels services aux personnes

Des priorités qui ont évolué

Il y a un siècle, et pendant de nombreuses décennies, la commune s'est d'abord intéressée, par nécessité, aux plus démunis, en leur assurant un certain nombre d'aides directes. Cette conception s'est ensuite élargie. On est passé de la bienfaisance à l'aide sociale (qui s'inscrivait encore dans une forme « d'assistanat » social), puis de l'aide sociale à l'action sociale, destinée à venir en appui d'initiatives collectives pouvant concerner tous les habitants, en lien avec les autres secteurs d'intervention de la collectivité (logement, éducation, transports).



Ouest-France
du 28 juin 2006

Une expérience
en Basse-Normandie - Orne

L'aide à domicile en constante progression

L'association de services et de soutien à domicile (Assad) du secteur de Putanges-Pont-Ecrépin a tenu son assemblée générale lundi après-midi à la mairie de Putanges. Françoise Duarte, présidente, a indiqué : « notre département, dont la population âgée s'accroît sensiblement, prend conscience des problèmes que cela engendre. L'allongement de la vie a un coût au niveau

de la prise en charge de la personne âgée ». En 2005, l'Assad a effectué environ 40 000 heures d'intervention et est intervenu auprès de 160 familles. Dans le canton, il n'y a pas de structure pour recevoir les personnes âgées. L'association devient donc un élément important en faveur du maintien à domicile des personnes isolées et

dépendantes. « Le maintien à domicile ne peut se faire sans le partenariat du corps médical et paramédical. D'autres services (téléalarme, portage des repas à domicile) contribuent à ce maintien », souligne Françoise Duarte. Le canton de Putanges est très étendu avec ses 21 communes. L'Assad a créé un maillage de cinq pôles afin de favoriser la proximité.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

La commune peut confier un rôle important aux associations dans le domaine de l'action sociale. Se posent les questions de la relation contractuelle, du mode de financement, de l'évaluation des moyens alloués et de la représentation de la commune dans le conseil d'administration de l'association.

La commune peut directement agir, dans le domaine de l'action sociale, avec son CCAS. Du fait de l'évolution démographique

générale, une priorité grandissante pour les Centres communaux d'action sociale (CCAS) concerne le maintien à leur domicile des personnes âgées, le plus longtemps possible, pour des raisons humaines, mais aussi parce que les éta-

blissements d'accueil coûtent cher au particulier comme à la collectivité et risquent d'être vite saturés.

L'action sociale : une compétence importante du département

L'action sociale a une part croissante dans le budget des départements ; en fonctionnement elle représente près des deux tiers des dépenses. Le RMI (Revenu minimum d'insertion) et l'APA (Allocation personnalisée d'autonomie) représentent à eux seuls plus de 40 % des dépenses brutes d'action sociale en 2006 (source DGCL).

Créer un lien social

Ouest-France
du 11 octobre 2006

Une expérience
en Pays de la Loire
Maine-et-Loire

Un programme copieux pour la Semaine bleue

Du 16 au 25 octobre, pour la quatrième année consécutive, la municipalité a proposé de multiples activités favorisant l'intergénéralité. Le thème retenu cette année au plan national est « Jeunes et vieux, ensemble ». « La Semaine bleue doit permettre aux jeunes et aux moins jeunes, sans escamoter les générations intermédiaires, de faciliter un rapprochement. Alors, cette année encore : si les seniors parlaient de ce qu'ils vivent ou voudraient vivre avec

les jeunes ; si les jeunes tentaient d'éclaircir et de comprendre la vie quotidienne des moins jeunes, de se projeter dans la réalité de ce qu'ils seront, eux-mêmes, un jour », commente Jacques Tatard, adjoint aux affaires sociales, présentant le programme de la Semaine bleue. De la création de marionnettes par les petits du multi-accueil avec les résidents de l'Avresne, jusqu'à la création théâtrale impliquant adultes et adolescents, en passant par un après-midi loto ouvert à tous, le concours de confi-

ture et la lecture de textes, la construction d'une cabane ou un repas intergénéralité, tous devraient y trouver leur compte. « C'est le but recherché par les nombreuses associations, structures et les écoles au travers des actions qu'elles ont concoctées avec tout leur savoir-faire ». Pour les personnes à mobilité réduite ou en fauteuil, il est possible de prendre contact avec l'association Entraide qui peut les aider dans leurs déplacements vers les activités proposées.

et aux familles ?

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Le soutien de la commune à des événements intergénérationnels

Cet exemple montre comment, sans déployer des efforts financiers trop importants, on peut faire que tous les habitants se « sentent bien » dans la commune. Les communes – et leurs partenaires – qui relaient cette initiative nationale de la « Semaine bleue » ont compris que les difficultés rencontrées par leurs habitants sont quel-

quefois physiques (maladie, handicap), quelquefois financières (chômage, pauvreté) et elles aident à y remédier. Elles n'en oublient pas pour autant que certains, de tous âges, souffrent de se sentir isolés, seuls ou même en groupe (les résidents d'une maison de retraite apprécient généralement les visites d'autres personnes, en particulier quand elles sont différentes d'elles).

Des déplacements facilités pour rompre l'isolement

Les collectivités peuvent mettre en place des systèmes de transport des personnes à mobilité réduite : personnes handicapées, âgées ou isolées géographiquement.

Toute initiative de rapprochement entre personnes et groupes différents apporte un plus important à la vie locale.

L'union fait la force

Enfance et jeunesse : une politique de services



Ouest-France
du 7 mars 2007

Une expérience
en Bretagne - Finistère

« Les services à la population restent l'une des priorités de la communauté de communes de Haute Cornouaille. Ils sont un moyen incontournable pour maintenir et attirer de nouvelles populations sur notre territoire. Certains services comme l'enseignement musical ou l'accueil relais des enfants permettent à notre population d'accéder à des services qui ne sont plus l'apanage des zones urbaines », a expliqué Bernard Saliou, le président de cette collectivité,

lors du débat d'orientation budgétaire présenté lors du conseil communautaire. Elle propose, sous l'égide de la commission logement et cadre de vie enfance-jeunesse présidée par Mimi Le Borgne, depuis 2004 un service innovant pour la garde d'enfants à domicile à horaires atypiques « Loustic ». En 2005, a été créé le Relais parents-assistantes maternelles « Caramel ».

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Les communautés de communes ou d'agglomération peuvent soutenir et s'impliquer fortement dans des initiatives sociales associatives qui ont une dimension intercommunale.

Ce qui n'est pas réalisable pour une petite commune rurale seule, le devient dès que cette commune sait s'associer à d'autres. Il peut s'agir, comme ici, de partenariats dans le cadre de structures intercommunales.

Du CCAS au CIAS

A l'exemple du CIAS de l'Ouest de Rennes, qui existe depuis plus de 20 ans, l'intercommunalité va jouer un rôle de plus en plus important dans ce domaine, notamment depuis la loi du 18 janvier 2005. Cette loi ajoute une compétence optionnelle « action sociale d'intérêt communautaire » dont peut se saisir l'intercommunalité, et incite même à la création de Centres intercommunaux d'action sociale (CIAS).

Des initiatives à mener

La commune peut proposer à l'ensemble des habitants, des équipements et des services susceptibles de leur faciliter la vie quotidienne.

Elle peut aussi lutter contre les exclusions, mener des actions de prévention de la délinquance.

Elle peut ainsi s'investir dans la création et le développement des services aux personnes : petite enfance et enfance, personnes âgées, personnes handicapées, gens du voyage, personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle...

Cependant, elle ne peut, généralement, pas tout mener de front. Pour savoir quel sera son ordre de priorités, elle aura tout intérêt à procéder à une « Analyse des besoins sociaux » via son CCAS.

Le CCAS, clé de voûte de l'action sociale communale

C'est un établissement public créé par la commune ou plusieurs communes. Il est indépendant juridiquement de la commune, mais bénéficie de financements complémentaires aux recettes des services utilisés par les usagers. En fonction des moyens du CCAS, de la demande sociale et des choix politiques, il a un rayon d'actions plus ou moins élargi. (Voir troisième partie du Guide).

?

Les questions
à se poser en début
de mandat

- Le CCAS dispose-t-il de moyens propres en locaux et en personnel ?

- Le CCAS a-t-il mené une réflexion sur l'action sociale ? Fait-il le point périodiquement ?

- Comment le CCAS fait-il pour connaître la situation sociale et les besoins de la population ?

- Un partenariat local existe-t-il entre les différents acteurs de l'action sociale : élus, médecins, responsables associatifs, enseignants, services spécialisés du conseil général, de l'État ?

- Comment le CCAS informe-t-il l'ensemble du Conseil municipal de son travail (tout en respectant bien sûr le « secret professionnel ») ?

- Une réflexion est-elle amorcée, envisagée avec les communes voisines ?

Pour aller plus loin

Des textes de référence

- Les missions et l'organisation du CCAS sont définies par un décret de 1995 et des lois de 2002 et 2005. Les dispositions légales et réglementaires sont regroupées dans le « Code de l'action sociale et des familles » – en ligne sur les sites www.legifrance.gouv.fr et également www.droit.org

- Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé – Titre II – Dispositions relatives à l'aide sociale.

- Réforme du financement des structures d'accueil du jeune enfant : Les Caisses d'allocations familiales accordent des aides aux structures d'accueil des enfants, notamment la Prestation de Service Unique (PSU) pour l'accueil des enfants de 0 à 4 ans.

Quelques ouvrages/références

- *Le Centre communal et intercommunal d'action sociale* (CCAS – CIAS), Association des maires de France, www.amf.asso.fr

- Une série de guides permanents des Éditions ESF, dont : *Le guide familial*, *Le guide de l'intervention sociale* et *Le Guide des établissements d'accueil de la petite enfance* www.esf-editeur.fr

- www.caissedesdepots.fr/IMG/pdf/presentation_fcs.pdf : présentation du Fonds de cohésion sociale (FCS) géré par la Caisse des Dépôts.

Des revues spécialisées

- *Actes*, magazine de l'Union des centres communaux d'action sociale (UNCCAS) – www.unccas.org.

- *Le journal de l'action sociale*, www.lejas.com

Des sites Internet

- Le ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement : www.social.gouv.fr

- L'union nationale des CCAS et des CIAS : www.unccas.org

- L'union nationale des associations familiales : www.unaf.fr

- Les dernières données chiffrées, sur : www.sante.gouv.fr/Etudes_recherches_et_statistiques/STATISS_2006

- www.fiphfp.fr Site du FIPHP dont l'objet est l'insertion des personnes handicapées dans les collectivités, géré par la Caisse des Dépôts et Consignations.

- L'annuaire sanitaire et social : toutes les adresses utiles. www.sanitaire-social.com

- Le site gouvernemental www.vie-publique.fr qui consacre un dossier à l'action sociale

Quel accès à la culture et quelle

A la conquête des publics exclus

La culture est rarement une priorité face aux questions économiques ou sociales, souvent considérées comme plus urgentes, avec des retombées plus concrètes pour les populations. L'intervention publique en faveur de projets culturels connaît, depuis quelques années, une tendance à la stagnation, voire à la diminution, des moyens financiers mobilisés. Pourtant, la culture ne devrait pas être délaissée, celle-ci jouant un rôle fondamental pour le développement de la commune.



Jérôme Guesdon

Ouest-France
du 7 mai 2007

Une expérience
en Basse-Normandie - Manche

Le « Théâtre en partance » à la rencontre des quartiers

A l'initiative des services de la culture et de la solidarité de la municipalité, la troupe du « Théâtre en partance » donnera deux représentations théâtrales. Les lettres de mon moulin jeudi 10 mai à la résidence des Roquettes, et Chahuts vendredi 11 mai au centre social de la Brèche du bois. « Le but de ces deux représentations, explique Huguette Legros maire adjointe à la culture, est de pro-

voquer dans toutes les couches de la population, l'envie d'assister à des pièces de théâtre ». Ainsi, pour la première fois à Cherbourg, la troupe du Théâtre en partance ira au-devant de spectateurs peu habitués à fréquenter les salles de théâtre. « Ce qui nous intéresse, affirme la directrice du centre social de la Brèche du bois, Caroline Maciag, c'est d'offrir des tarifs préférentiels et des accompa-

gnements afin de démystifier la culture et la rendre plus accessible aux habitants des quartiers. Par exemple, pour Chahut, on a fait le 19 avril à l'espace social des Provinces, un temps d'atelier autour des textes et des auteurs, ce qui a permis des échanges autour de la pièce et du métier de comédien. Après ça, les habitants ont avoué qu'ils iront voir ce spectacle avec plaisir ».

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Ouvrir la culture aux publics exclus
Le théâtre, et plus généralement les activités culturelles, ont du mal à réunir un public issu de toutes les couches sociales. Cette expérience nous montre qu'il est possible de « démythifier » la culture, c'est-à-dire accompagner le public vers le spectacle, par le biais d'ateliers, de rencontres, de tarifs préférentiels, afin que les gens peu habitués à fréquenter les salles de théâtre y viennent avec plaisir.
De manière générale, il est nécessaire

pour la commune d'ouvrir la culture à ceux qui en sont exclus, et offrir à chacun la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances, de mieux appréhender l'histoire et l'identité de son territoire.
Aujourd'hui, le constat en matière de démocratisation culturelle est plutôt négatif (les dépenses culturelles représentent à peine plus de 3 % des dépenses des ménages, selon l'INSEE). Les possibilités culturelles offertes par une commune sont bien souvent méconnues par les populations et les taux

de fréquentation des institutions subventionnées reflètent de grandes disparités sociales et géographiques.
Coopérer avec les acteurs culturels locaux
Cette expérience est également un bon exemple de collaboration entre une commune et des artistes locaux, la troupe du « Théâtre en partance ». Tous deux ont travaillé main dans la main pour monter ce projet culturel à caractère so-

cial et ont réussi leur pari : initier de nouvelles personnes aux joies du théâtre.
Le tissu associatif local est une aide précieuse pour la commune. Il apparaît clairement que sans coopération, cette action n'aurait jamais pu être mise en place.
De plus, en travaillant avec les associations, la commune soutient le dynamisme artistique et donne la chance à des artistes locaux de se faire connaître en exerçant leur profession.

SOS patrimoine

Ouest-France
du 18 juin 2006

Une expérience
en Bretagne - Morbihan

Quinze ans déjà

En Morbihan intérieur, l'Art dans les chapelles fête cette année son 15^e anniversaire. Cette manifestation permet tous les étés de découvrir des expositions d'une quinzaine d'artistes dans plus de vingt édifices religieux du Pays de Pontivy. L'idée en revient à Rolland Le Merlus, l'ancien maire de Bieuzy-les-eaux et Mariène Gatineau, artiste de Melrand. Ayant conscience de la richesse exceptionnelle des chapelles de leur secteur, ils regrettaient qu'elles restent si souvent fermées.
Depuis 1992, grâce à eux, ces cha-

pelles servent de lieux d'exposition à des œuvres contemporaines. Peintres, sculpteurs, plasticiens investissent chacun un édifice. Au fil des ans, le nombre de communes adhérentes à l'association organisatrice s'est agrandi. [...] Comme le souligne le directeur artistique Olivier Delavallade, « la manifestation propose de mettre en relation des œuvres, des lieux, des publics, dans toute leur diversité. Il s'agit de coproduire des regards, qui re-

nouvellement notre relation avec ces lieux ». [...] Enfin, l'Art dans les chapelles constitue un facteur essentiel de développement local : « on travaille de plus en plus vers les habitants du secteur [...] c'est une condition de sa pérennité ». En quinze ans, l'Art dans les chapelles a su se tailler une solide réputation au plan régional, tout en étant un facteur essentiel de développement local.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Quand l'art contemporain redynamise le patrimoine religieux en territoire rural
La rénovation du patrimoine s'est faite ici dans le cadre d'une manifestation confrontant des formes d'art a priori inconciliables. Cette initiative originale a permis de mettre en valeur les points forts

du territoire du Pays de Pontivy. De plus, c'est en travaillant avec les habitants des communes (projets dans les écoles primaires, ateliers découverte...) que la manifestation connaît un succès à long terme. Articuler un projet culturel autour du patrimoine est une condition efficace de son succès et de son dynamisme.

Coopérer entre communes pour assurer une plus grande cohérence du projet.
Tout le Pays de Pontivy est concerné par la sauvegarde de son patrimoine religieux. Grâce à la coopération entre les communes avoisinant celle de Bieuzy-les-eaux, il a été possible de mettre en

place des circuits de découverte plus cohérents et d'ouvrir un nombre plus important de chapelles au public. Utiliser l'intercommunalité permet ainsi une meilleure adaptation d'un projet culturel aux réalités du territoire.

valorisation du patrimoine ?

Les artistes locaux à l'honneur

Festival de la chanson de café : l'appel aux candidatures est lancé



Ouest-France
du 13 novembre 2007

Une expérience
en Pays de la Loire
Loire-Atlantique

La ville de Pornic organise la cinquième édition du festival de la chanson de café qui se tiendra les 21, 22 et 23 mars prochains. La formule : dans plusieurs bistrot, des auteurs compositeurs interprètes, sélectionnés

auparavant, se produisent sans strass ni paillettes, mais dans un dépouillement total. Ils peuvent être accompagnés (deux instruments maximum) ou pas. Ils ont un laps de temps pour séduire le public, éparpillé dans les cafés, qui vote pour celui ou celle qui les ont les plus accrochés. Le public et le jury désignent le vainqueur qui se voit attribuer, lors d'une soirée de clôture, le prix du festival : l'enregistrement d'un CD quatre titres dans un studio professionnel, pressé à 400 exemplaires et un passage en première partie d'un concert des Estivales de Pornic, en juillet ou en août 2008.

L'an dernier, Victor Noir, lauréat du festival de la chanson de café 2007, s'est ainsi produit avant le concert d'un certain Renan Luce, devant plus de 3 500 spectateurs ! Cette manifestation d'avant saison connaît un succès grandissant. L'appel aux candidatures

2008 est lancé. Les artistes qui seront sélectionnés auront la possibilité d'interpréter des chansons de leur choix, avec toutefois à leur répertoire au moins quatre chansons originales, composées par lui ou un autre compositeur, mais non encore éditées par une maison de disques.

Pour concourir : des dossiers de demande de participation (demos, CV et photo) doivent être adressés à la mairie de Pornic avant le 31 décembre 2007. Un comité sélectionnera dix artistes qui seront retenus pour participer au festival de la Chanson de café 2008. Les demos doivent contenir 3 ou 4 titres, avec une instrumentation minimale. Le comité d'écoute est attentif à la qualité des mélodies, des textes et de l'interprétation. Il est ouvert à tous les styles et genres musicaux de la chanson française.

Pour aller plus loin

Des textes de référence

- Loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle

- Loi 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions (loi Defferre)

- Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 art. 76, Journal Officiel du 28 février 2002, Article L2123-14-1 du CGCT.

Des ouvrages et revues à consulter

- *La coopération culturelle intercommunale : un espace de négociation aménagé*, Patrick Germain Thomas, CAIRN, 2007.

- *Politique culturelle et décentralisation*, P Moulinier - 2002. books.google.com

- *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, Jean-Michel Djan, Folio actuel, 2005.

Des sites Internet, des contacts utiles

- Ministère de la Culture et de la Communication : www.culture.gouv.fr

- DRAC - les sites des directions régionales sont indiqués sur : www.culture.gouv.fr/culture/regions/

- Conseils régionaux :
Bretagne : www.region-bretagne.fr
Pays de la Loire : www.paysdelaloire.fr
Normandie : www.cr-basse-normandie.fr

- Musiques et danses en Bretagne : www.resonances-bretagne.org
Musique en Normandie : www.musique-en-normandie.fr

- La Fondation du Patrimoine : www.fondation-patrimoine.com

- Institut régional du Patrimoine de Bretagne : www.irpa-bretagne.org

- Observatoire des politiques culturelles : www.observatoire-culture.net

- Culture : www.culture.fr/fr/sections/regions (cliquer sur la carte du menu).
En Loire-Atlantique : www.culture.cg44.fr
En Pays de la Loire : www.culture.paysdelaloire.fr

- Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma) : www.irma.asso.fr (consulter : les-correspondants).

www.caissedesdepots.fr/spip.php? (article 13 : lien vers le soutien en mécénat de la Caisse des Dépôts et Consignations).



Les questions
à se poser
en début de mandat

- Quelle prise en charge de la culture dans votre commune et communauté ? Quelle coopération entre communes voisines ?

- Quels moyens mis en place pour faciliter le dialogue et la coopération avec les acteurs locaux ?

- L'offre culturelle est-elle adaptée à l'ensemble du public de la commune ?

- Quelle prise en compte de la diversité des conditions, des âges et des goûts de chacun ?

- Quelles retombées sur le développement et l'image de la commune ?

- Quel retour sur les actions ? Y a-t-il un mode d'évaluation mis en place ?

- Des partenariats avec le réseau associatif local existent-ils ?

de la commune le « vivre ensemble » et le sentiment de bien-être collectif se renforcent. L'organisation de tels événements culturels permet enfin de redynamiser les lieux de vie et d'augmenter l'attractivité de la commune.

L'intercommunalité : un outil majeur des politiques de développement culturel

Selon l'article L 2123-14-1 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), « les communes membres d'un EPCI peuvent transférer à ce dernier [...] les compétences qu'elles détiennent » lorsqu'elles jugent l'exercice plus pertinent au niveau intercommunal. Ainsi, plus de 70 % des structures intercommunales exercent une action culturelle. Ce processus permet en effet la mutualisation des moyens et l'harmonisation des politiques d'équipements et de soutien aux initiatives.

Interlocuteurs institutionnels clés

◆ L'État, via les **Directions régionales des Affaires Culturelles** (DRAC). Elles ont pour mission de financer et de guider les projets culturels des collectivités territoriales. Les DRAC disposent de conseillers dans chaque secteur culturel et artistique. Ainsi, une commune désireuse de construire ou d'agrandir sa bibliothèque municipale pourra faire appel à la personne chargée du « Livre et de la lecture ».

◆ **Les conseils régionaux** ont une capacité d'intervention dans la préservation du patrimoine et le développement de la culture. Une commission déléguée à la culture est spécialement chargée de ces questions.

◆ **Certains conseils généraux**, conjointement avec la DRAC sont à l'origine d'associations engagées dans le développement culturel, destinées à jouer un rôle d'information, de conseil et de médiatisation du spectacle vivant.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Favoriser la création culturelle par le soutien aux artistes locaux.

Cette expérience démontre le rôle essentiel de la commune dans la mise en valeur des talents locaux. Le but est de soutenir et de faire découvrir au public de jeunes artistes en émergence ou en phase de professionnalisation. En effet, par l'organisation de concours et de tremplins, la commune donne l'opportunité aux artistes de se faire connaître. Le prix du concours (ici, l'enregistrement d'un album, et l'opportunité de jouer en première partie d'artistes confirmés), est un moyen efficace de lancer leur carrière. Cette expérience prouve enfin que de tels événements ne représentent pas nécessairement un coût trop important pour la commune. Ce type de manifestation peut s'appliquer à toute forme d'art (arts visuels, théâtre).

Dynamiser la commune par des « moments » culturels.

Ce festival, prenant pour scène les cafés de la ville, crée une ambiance conviviale. Le fait de permettre à différentes composantes de la population de participer à une même action favorise les échanges et le dialogue. Ainsi au sein

Enfants et jeunes : quel accueil

❑ Les enjeux de demain

La question de l'aménagement du temps périscolaire et extrascolaire est un enjeu primordial pour toutes les communes. Les demandes d'accompagnement des enfants et des jeunes ont explosé du fait, en particulier, de l'augmentation des familles monoparentales et des contraintes professionnelles (horaires décalés). Face à la hausse du prix des logements urbains, les jeunes couples ont investi les communes périphériques et sont demandeurs de services pour les enfants : aide aux devoirs, accès à la culture. Les communes doivent donc réfléchir à la mise en œuvre d'un « projet éducatif ».



Jérôme Guesdon

Ouest-France
du 2 avril 2007

Une expérience
en Bretagne - Finistère

Des projets à longs termes pour familles rurales

L'assemblée générale de l'association « Familles rurales » s'est tenue vendredi soir à la maison de l'enfance [...]. Aujourd'hui, 160 familles adhèrent à l'association qui gère cinq activités : le centre de loisirs, la garderie périscolaire, l'art floral, la danse bretonne et l'atelier informatique. Centre de loisirs et garderie périscolaire sont fréquentés par 200 enfants et représentent les deux postes les plus importants à gérer. Pour Marc

Genoud : « Les animatrices fournissent un travail extraordinaire. Le centre marche bien ». Pour cette année 2007, l'association envisage l'achat d'un logiciel informatique, d'un coût de 7 000 €, qui permettra de simplifier le travail d'enregistrement des enfants, et permettra de leur consacrer encore plus de temps. [...] L'association se projette également dans l'avenir. Deux réflexions vont être menées. Tout d'abord, sur la mise en place d'ani-

mations spécifiques ponctuelles pour les enfants de 8 à 10 ans qui viennent au centre de loisirs. Ensuite, sur la création d'un pédibus qui permettrait de désengorger les abords des écoles aux heures de rentrées et sorties : des bénévoles s'engageraient à accompagner les enfants à pied à l'école, quand le domicile se trouve dans un rayon de 800 m du lieu de scolarité.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Des activités adaptées et diversifiées
L'offre s'adapte à l'accueil des temps périscolaires (temps du transport scolaire, accueil avant la classe, restauration à l'école, études surveillées) et extrascolaires (activités culturelles et sportives

du mercredi, des fins de semaine ainsi que des vacances.) De nombreuses associations proposent d'aider à diversifier les activités pour faire découvrir aux jeunes la culture bretonne, les sciences et la technologie, ou la nature...

L'encadrement : animation et qualification
Le personnel encadrant peut être bénévole ou salarié. Aujourd'hui, le besoin d'un encadrement plus qualifié des activités s'accroît. Pour répondre à cette demande, les communes peuvent

mettre en place des formations pour le personnel. Par exemple, les brevets d'aptitude (BAFA et BAFD) sont des formations qui s'adressent à tous les encadrants, qu'ils soient ou non salariés.

❑ La commune et ses partenaires au service des familles

Ouest-France
du 13 septembre 2006

Une expérience
en Pays de la Loire
Loire-Atlantique

Le service de la Ville vient d'éditer un guide de l'enfant

Le service enfance-jeunesse et vie scolaire vient d'éditer « Grandir à Vertou, de l'enfance à l'adolescence ». Il s'agit d'un document destiné aux familles vertaviennes et qui regroupe les informations concernant les inscriptions scolaires, la restauration, les transports, le périscolaire, le centre de loisirs, les camps... et toutes les modalités d'inscription ainsi que les tarifs des services payants. Ce « cahier » sera transmis aux familles, par le biais des enfants scolarisés en écoles maternelles

et primaires, publiques et privées. A noter qu'un guichet unique Service enfance-jeunesse et vie scolaire a été mis en place depuis février dans les locaux de la mairie, place Saint-Martin. Ceci fait partie de la démarche qualité de la ville. La ville de Vertou a également élaboré une charte pour les Atsem, Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles. Et, ce, avec la participation des agents, des directeurs des écoles publiques maternelles et

la direction du service enfance-jeunesse. « Il a pour objectif de clarifier le rôle et les compétences des Atsem, en constituant un cadre de référence commun à toutes les écoles ». Les associations locales des parents d'élèves (FCPE) de L'Enclos, des Treilles et des Reigniers et l'amicale laïque de Beautour pour Henri-Lesage ont mis en place plusieurs circuits de pédibus, en partenariat avec la Ville. De plus, l'école Henri-Lesage a déjà initié le vélobus.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Vers une gestion plus efficace
Les communes peuvent innover en matière de communication et de gestion des activités périscolaires et extrascolaires. Une bonne communication, telle la réalisation d'un guide de l'enfance, est importante.

De plus, les « guichets uniques » permettent aux services municipaux de regrouper toutes les informations d'une même fratrie, et aux parents de payer en une seule fois. La commune peut aller encore plus loin, avec l'administration électronique qui vise à simplifier les démarches des familles, tout en optimisant les relations interservices municipaux.

Les partenaires sont très nombreux
Pour l'aménagement du temps de l'enfant et du jeune, la commune travaille avec de nombreux partenaires, qui participent à la mise en œuvre ou au financement des projets périscolaires :
- différents ministères (santé, jeunesse et sports, éducation)
- le conseil général

- la Direction départementale de la jeunesse et des sports ;
- la Caisse d'allocations familiales et la Mutualité sociale agricole ;
- les associations ;
- les parents d'élèves.

en dehors de l'école ?

De nouveaux dispositifs contractuels plus cohérents

L'espace public numérique s'ouvre à tous



La semaine dernière, l'espace public numérique (EPN) de la ville, qui a pris place récemment au local situé sous l'ancienne école Jean-de-la-Varenne, route de Saint-Germain-de-Montgommery, a proposé des animations dans le cadre de la semaine de l'internet. L'occasion aussi pour la responsable et animatrice du site, Jennifer Vernalde, de marquer officiellement son ouverture à tous. (...) Le mercredi, des créneaux sont proposés aux enfants. (...) « Mon rôle consiste à mettre le matériel de l'EPN à disposition et de rendre acces-

sible à tous les nouvelles technologies d'information et de communication », commente Jennifer. Elle anime aussi les ateliers périscolaires lors de la pause déjeuner et de la garderie du soir. Toutes ces animations ont lieu hors période scolaire car, pendant les congés, Jennifer est affectée au centre de loisirs du Contrat éducatif local (CEL). La phase étant à la mise en route, pour le moment aucun paiement n'est demandé pour l'utilisation de l'EPN. Quant aux organismes de formation et aux associations, des créneaux leur sont réservés.

Pour aller plus loin

Des textes de référence

- Circulaire interministérielle n° 98-144 du 9 juillet 1998, relative à l'aménagement du temps et des activités de l'enfant.
- Circulaire interministérielle n° 00-156 JS du 25 octobre 2000, qui complète la circulaire de 1998.
- Code de l'éducation (notamment art. L551-1).

Des sites internet

- Le site du gouvernement : www.education.gouv.fr et son site sur le CEL.
- Le site des Caisses d'allocations familiales : www.caf.fr
- L'Union nationale des associations familiales : www.unaf.fr
- Association nationale des directeurs de l'éducation des villes de France : www.andev.com.fr
- La Direction départementale de la Jeunesse et des Sports du Maine-et-Loire a élaboré, avec les différents partenaires, une charte qualité pour l'accueil périscolaire : www.accueilenfance49.com/reglementations/sources/centre_loisirs/Charte_qualite_periscolaires.pdf
- La mairie de Brest met à disposition sur son site un guide, pour aider à mettre en place un pedibus : www.mairie-brest.fr/cub/pedibus.htm
- www.dent.caissedesdepots.fr/services/meep.asp Service en ligne « Mon enfant à l'école primaire ».

- www.dent.caissedesdepots.fr/services/cartable_numerique.asp Site dédié aux espaces numériques de travail dans les établissements scolaires, en lien avec le ministère de l'Éducation nationale.

Quelques rapports

- Deux rapports de la Conférence de la famille 2007 : « Temps des familles, temps des enfants » : [www.ladocumentationfrancaise.fr\(rechercher_Conference_de_la_famille_2007_sur_le_site\)](http://www.ladocumentationfrancaise.fr(rechercher_Conference_de_la_famille_2007_sur_le_site))
- Dossiers à consulter sur le site Educnet : www.educnet.education.fr/dossier/acompanement
- Dossier « Études et résultats », N° 611 novembre 2007, de la DREES www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er-pdf/er611.pdf sur le temps périscolaire.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Aujourd'hui, on assiste à la création de nouveaux dispositifs contractuels. Ces derniers sont liés à la diversité et au nombre des acteurs éducatifs, à la complexité des financements. Ils visent à une organisation globale des temps scolaires, périscolaires et extrascolaires (cf. circulaires interministérielles de juillet 1998 et d'octobre 2000).

Le Contrat éducatif local

Les buts du CEL sont les suivants :
- mise en cohérence des différents projets, actions et dispositifs présents

sur un territoire donné : commune ou communauté de communes.

- rassemblement cohérent de tous les financements
- espace de réflexion, concertation et information entre les acteurs locaux liés à l'éducation des jeunes et des enfants.
- à géométrie variable, le CEL peut se limiter à un aspect précis de la politique éducative locale (ex : accueil périscolaire), ou reconfigurer l'ensemble des activités éducatives pour évoluer vers un Projet éducatif local.

Le Contrat enfance et jeunesse

Le contrat enfance et jeunesse est un contrat de cofinancement et d'objectifs qui remplace, depuis le 1^{er} janvier 2006, le « contrat enfance » et le « contrat temps libre ». Il est signé entre la commune et la Caisse d'allocations familiales (CAF) pour une durée de quatre ans. Avec ce contrat, la CAF s'engage à participer au financement de projets de développement de l'offre d'accueil des 0-17 ans sur le territoire de la commune.

Les notions clés

Le temps périscolaire/extrascolaire

Ce sont des activités qui, sans s'insérer dans le cadre de l'enseignement proprement dit, visent à compléter, de manière diversifiée, l'éducation de l'élève. Ces activités peuvent s'exercer dans le cadre du foyer socio-éducatif ou au sein de clubs, d'associations sportives ou socioculturelles.

Les compétences propres de la commune

Les communes bénéficient d'une liberté de gestion pour déterminer les modalités d'organisation des activités périscolaires. Deux possibilités s'offrent à elles :

- temps de garderie sans finalité éducative (ex : cantine). Dans ce cas, la commune fixe elle-même les modalités d'organisation (taux d'encadrement, niveau de qualification, mode de financement) ;
- temps autour d'un projet éducatif (ex : Centre de loisirs sans hébergement - CLSH). La commune doit alors déclarer l'organisation auprès de la Direction départementale de la Jeunesse et des Sports. Celle-ci bénéficie ainsi des prestations CAF et MSA et se voit alors contrainte à respecter des modalités et un taux d'encadrement spécifiques.

Mutualiser les moyens au niveau intercommunal

Face aux faibles effectifs ou aux manques de moyens, les petites communes peuvent parfois avoir des difficultés à développer l'offre péri et extrascolaire. Le recours à l'intercommunalité permet souvent de mutualiser les moyens et de développer des projets éducatifs locaux sur plusieurs communes.

Les syndicats de communes ont des compétences en matière de gestion scolaire. Ainsi, les communes regroupées au sein des SIVU (Syndicats intercommunaux à vocation unique) agissent sur plusieurs thématiques pour coordonner leurs intérêts :

- les biens mobiliers et immobiliers ;
- les transports scolaires, cantine, garderie périscolaire ; - le personnel.

?

Les questions à se poser en début de mandat

- Quelles sont les structures déjà existantes, dans la commune, aux alentours ?

- Une réflexion est-elle menée sur le plan intercommunal ?

- Quelles sont actuellement les demandes des familles, quelles seront-elles dans l'avenir ? Le Centre communal d'action sociale procède-t-il à une analyse des besoins sociaux de la commune ?

- Comment les activités s'inscrivent-elles dans une perspective plus globale de dynamisation de la vie communale ?

- Quels sont les modes de financements disponibles, comment les mettre en place ?

- Comment encourager l'engagement bénévole ?

Quel rôle pour l'élu municipal

❑ Une intercommunalité en essor

Les groupements intercommunaux prennent une place croissante dans l'action publique locale et couvriront bientôt presque tout le territoire. Face au nombre important de communes (36 700 en France), la nécessité de mutualiser les compétences et les forces vives d'un territoire s'est imposée comme la réponse adaptée aux enjeux locaux de l'action collective.

De ce point de vue, l'Ouest de la France a longtemps été pionnier en la matière, puisque plus de 95 % des communes prennent part à des coopérations intercommunales, contre 84 % en France.



Jérôme Guesdon

Ouest-France
du novembre 2006

Une expérience
en Basse-Normandie - Calvados

La MJC voit son avenir dans une petite intercommunalité

L'assemblée générale de la Maison des jeunes et de la culture (MJC) a adopté, début 2007, le principe d'un fonctionnement, non plus centré sur le local, mais inscrit dans l'intercommunalité, comme une réponse aux besoins culturels et de loisirs de la population d'une micro région formée de Potigny et des communes alentours. Cette orientation s'appuie sur un constat : « une bonne moitié des enfants qui fréquentent le

centre aéré pendant les vacances ou le mercredi proviennent des villages voisins. Le phénomène est le même s'agissant des diverses activités proposées par la MJC », selon le président de la MJC. De fait, l'association exerce son attraction sur les communes de Villers-Canivet et Ussy, qui forment le premier cercle ; et sur celles de Soumont-Saint-Quentin, OUILLY-le-Tesson, Bons-Tassilly,

Fontaine-le-Pin, qui constituent le second.

Le projet d'établir une coopération avec ces localités est aussi motivé par une volonté de pérenniser le poste d'animateur. Or, « l'association seule ne [pouvait] pas financer le poste au-delà de juillet 2007, date à laquelle le contrat d'accompagnement à l'emploi [s'achevait] », précise le président.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

De nombreuses questions trouvent leur réponse au niveau intercommunal : les EPCI révèlent un réel réaménagement de notre administration territoriale. Bien que certaines compétences ne soient plus du ressort des communes, elles n'en sont que mieux valorisées au niveau intercom-

munal ; ainsi, l'intercommunalité permet de rapprocher l'aire d'organisation des politiques publiques des populations concernées.

L'intercommunalité permet de démultiplier les bénéfices des politiques locales : cet échelon se prête de ma-

nière adéquate au nouveau rôle des élus. Ces derniers ne répondent plus seulement à une demande sociale à l'échelle locale, mais mènent une action concertée en partenariat avec les communes voisines. Au-delà des difficultés, ces échanges leur permettent fréquemment de développer leurs initia-

tives, en tenant compte des autres collectivités et de l'aide mutuelle qu'elles peuvent s'apporter. L'intercommunalité permet, par exemple, de financer des emplois d'animation qui ne peuvent être supportés seulement par une commune et qui sont bénéfiques à toutes.

❑ Les bénéfices d'un partenariat élargi

Ouest-France
du 7 février 2002
et du 20 octobre 2007

Une expérience
en Pays de la Loire - Mayenne

« Le pôle de santé rural va être fonctionnel »

Le projet de pôle de santé rurale de la communauté de communes Le Horps-Lassay a obtenu sa labellisation de « pôle d'excellence rurale ». « Depuis la labellisation, déclare Bertrand Hallier, maire, nous avons pu présenter à l'État les dossiers de demandes de subventions spécifiques, et c'est en bonne voie. Ce pôle regroupera, en plus des médecins, des

infirmiers, trois kinésithérapeutes et pourquoi pas une assistante sociale ». Le projet associe tous les partenaires et une conception attractive de l'offre de services pour les professionnels de la santé.

« Pour qu'un bassin de vie soit autonome, déclare Patrick Soutif, président de la communauté de communes, trois éléments sont

indispensables : l'emploi, la culture et des services de santé présents. Si l'un vient à manquer, il entraîne le déclin du bassin. C'est cet enjeu pour l'avenir qui a été la principale motivation de ce projet. Il va être complémentaire des cabinets médicaux alentours et du centre hospitalier, grâce à un travail de réseau. »

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Des initiatives entre élus pour des expérimentations analogues sont donc également à encourager. Celles-ci se traduisent par la mise en œuvre de projets pilotes, pour une durée déterminée, qui seront évalués et, en cas de succès, reconduits et généralisés à d'autres expériences. Les élus constituent les véritables promoteurs de la structure intercommunale. D'où la né-

cessité d'une concertation entre élus pour une politique ambitieuse et cohérente au sein des structures intercommunales. L'intercommunalité, catalyseur d'initiatives et de financements, devient un fait géographique et territorial significatif, en actualisant et en activant les solidarités économiques. Le cadre intercommunal est aussi approprié, notamment pour les petites com-

munes rurales, pour l'emploi d'un personnel qualifié et permanent.

Assurer un partenariat optimal entre les différents acteurs. Le processus de décentralisation a engendré une multiplication des échelons administratifs (région, départements, pays). C'est pourquoi certains parlent de « millefeuille » institutionnel. Les projets de développement communautaire trouvent sou-

vent bénéfice à s'élaborer en concertation avec les autres collectivités. Pour favoriser la cohérence des politiques intercommunales, l'élu doit alors consulter tous ces acteurs institutionnels, pour favoriser une meilleure répartition des rôles entre chaque collectivité.

dans le développement intercommunal ?

□ Les domaines d'action de l'intercommunalité

Extension de l'école et de la salle polyvalente



Le maire, Henri Guéroc, a pris le premier la parole, samedi en fin de matinée, lors de la cérémonie des vœux à la salle polyvalente, en présence d'un nombreux public. Après un rapide récapitulatif des réalisations de l'année passée (« 2006, une année de réflexion et de préparation »), il a annoncé les chantiers de l'année qui allaient s'ouvrir : l'extension de l'école, où une troisième classe « est envisageable », l'extension de la salle polyvalente, l'attribution de noms aux rues du bourg, ainsi que des travaux d'entretien et de sécurité à l'église.

Il a particulièrement souligné « l'effort de la communauté de communes pour les petites communes, à travers les fonds de concours et les contrats de territoire. » Il s'est félicité de la transformation de la maison de retraite qui, grâce à sa fusion avec son homologue de Saint-Domineuc, est désormais médicalisée. « C'était indispensable pour une population en forte dépendance. » Il a souligné « l'esprit d'équipe du conseil municipal », avant de remercier les bénévoles qui œuvrent au dynamisme des associations locales.

□ Pour aller plus loin

Les textes de référence

- Loi du 22 mars 1890 : syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU).
- Ordonnance du 5 janvier 1959 : syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) et district « urbain ».
- Loi du 31 décembre 1966 : communautés urbaines.
- Loi du 6 février 1992 : communautés de communes et communautés de villes.
- Loi Voynet du 25 juin 1999 : réorganisation du territoire autour des pays et des communautés d'agglomération.
- Loi Chevènement du 12 juillet 1999 : création de la communauté d'agglomération et modification de la communauté urbaine, instauration de règles communes pour le fonctionnement et l'organisation des EPCI, généralisation de la taxe professionnelle unique.
- Loi relative aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004, instaurant l'obligation de définir l'intérêt communautaire.

Quelques ouvrages et sites

- Un annuaire des EPCI et des pays, sur le site de l'Assemblée des communautés de France (AdCF) : www.intercommunalites.com. A l'occasion de sa 18^e convention nationale, l'AdCF a publié un livre blanc « Pour un agenda 2015 de l'intercommunalité ».
- Le Code de la coopération intercommunale annoté et commenté, Philippe Schmidt, juin 2006.
- *Guide de l'intercommunalité* des ministères de l'Intérieur, de l'Économie et des Finances : www.colloc.minefi.gouv.fr
- L'Association des maires de France (AMF : www.amf.asso.fr), dans sa base documentaire, propose des fiches pratiques dans sa rubrique communautés et syndicats intercommunaux.
- Voir aussi le Code général des collectivités territoriales (téléchargeable sur www.legifrance.gouv.fr).
- www.demarches-mairieconseils.net Site d'expériences intercommunales de Mairie Conseils.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

L'intercommunalité permet l'instauration d'une solidarité financière entre les communes :

- l'intercommunalité à fiscalité additionnelle peut contribuer à mettre en place une solidarité financière au sein du territoire intercommunal ;
- l'intercommunalité à taxe professionnelle unique et à fiscalité mixte permet le maintien du produit fiscal (en cas de réduction des bases de la taxe professionnelle) ;
- l'intercommunalité peut favoriser une plus grande équité dans le financement des charges de centralité,

- l'intercommunalité est une opportunité, pour les plus petites communes, de réaliser des équipements d'une envergure que leur surface financière ne leur permettrait pas.

L'intercommunalité constitue un relais des politiques régionales et départementales. La mise en place et la généralisation des contrats de territoire et des contrats de pays placent les structures intercommunales au centre des mécanismes de mise en œuvre des politiques du Conseil général et du Conseil régional. Des départements associent

les structures intercommunales à la mise en œuvre des décisions, en rendant systématique la signature de tels contrats. Ils substituent ainsi la logique de projet à la logique de guichet (des structures intercommunales se contentant de solliciter des subventions ponctuelles auprès du département).

Les notions clés

◆ Le partage des compétences

La loi précise les compétences obligatoires déléguées par les communes (six pour les communautés urbaines, sept pour les communautés d'agglomération, trois minimum pour les communautés de communes). Au cœur de ces compétences se trouvent notamment celles concernant les questions économiques et l'aménagement de l'espace, car ce sont là des **compétences obligatoires**.

En parallèle, des **compétences facultatives** sont transférables, par exemple en matière de protection et de mise en valeur de l'environnement. L'importance croissante de ce thème et la nécessité pour les communes de mutualiser leurs forces promet un essor considérable de la coopération intercommunale en ce domaine.

Mais l'intercommunalité ouvre également aux communes de nombreuses perspectives, en ce qui concerne la politique du logement et de cadre de vie, l'action sociale en général, dans le domaine de l'entretien de la voirie ou encore dans celui de l'action culturelle.

Les intercommunalités trouvent aussi des perspectives et négocient des projets à l'échelle des pays. Ce dernier ne dessaisit aucune collectivité de ses compétences. Le pays peut devenir le lieu approprié de l'action publique, capable de fédérer autour d'un projet collectif les communes et groupement de communes, les associations, les entreprises et les organismes socio-professionnels (voir troisième partie du Guide).

?

Les questions à se poser en début de mandat

- Quelle articulation entre la commune et la communauté de communes ?
- Comment rendre plus transparents le fonctionnement et les actions de l'intercommunalité ?
- Quelles relations et coopérations entre l'intercommunalité et les autres acteurs locaux ?
- Quelle marge de manœuvre sur la variation des ressources fiscales communautaires ?
- Quels regroupements éventuels des intercommunalités ?
- Quelle organisation de l'intercommunalité pour le meilleur fonctionnement démocratique (organisation des délégations, statuts de la communauté, information, consultation, référendum local, élections des délégués au suffrage universel, etc.) ?

Comment encourager les initiatives

❑ Une coopération à bénéfices mutuels

L'Ouest de la France est connu pour son dynamisme associatif et la coopération entre les élus et le monde associatif est bénéfique pour tous. Une association participe à la vie locale de la collectivité en répondant aux besoins collectifs des citoyens. Le pluralisme des associations permet de toucher tous les pans de la société : des aides aux personnes âgées aux aides pour jeunes en difficulté en passant par les associations sportives ou culturelles... Les associations ont un rôle de propositions, d'action, de critiques multiples et constructives, indispensables au bon fonctionnement de la vie de la commune. Les élus peuvent déléguer une partie de leurs compétences à des associations souvent spécialisées. Leurs expertises peuvent ainsi être bénéfiques, en renforçant l'efficacité des politiques mises en place.



Jérôme Guesdon

Ouest-France
du 8 juin 2007

Une expérience
en Pays de la Loire - Sarthe

Toute la ville Jam...

Né en 2001, Jam à la Maison est un festival élaboré par des étudiants qui étaient « agacés par la mollesse de la vie culturelle sur le campus de la fac ». Le festival est devenu le principal événement musical en plein air de Sarthe. Tout ça, « grâce à un dynamisme pour la mise en place de l'organisation, une responsabilisation, une implication de nombreux bénévoles tout au long de l'année et sur le festival » se réjouit M. Octobre le président. En 2001, ils étaient 300 festivaliers, en 2007 ils étaient dix fois plus. Mais rien n'a pu se faire sans aide financière (la ville assure près d'un quart du budget) et surtout logistique. Pour l'animateur en pratiques culturelles au service jeunesse, « le temps de préparation d'un festival est important. Les contraintes techniques, administratives, les autorisations en tous genres, sont de plus en plus nombreuses ». La ville a aidé à combler le déficit de 30 000€ de 2005. Les finances assainies, le site sera amélioré (un gros village associatif et des navettes gratuites).

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

- La mairie peut apporter un soutien financier**

Bien que les associations locales tirent, en partie, leurs ressources de leurs activités, elles ont aussi recours à des subventions publiques versées par les communes. Les aides financières sont indispensables à leur survie et à la poursuite de leurs activités, notamment pour les associations organisant des manifestations importantes.
- La mairie peut apporter un soutien matériel**

Les élus locaux peuvent également apporter un soutien aux associations de leur commune. Par exemple, en mettant à disposition des locaux, du matériel, des aides techniques, logistiques ou encore par une diffusion publicitaire facilitée...

❑ Un partenariat pour s'ouvrir sur le monde

Ouest-France
du 17 mai 2007

Une expérience
en Basse-Normandie
Calvados

Conseil municipal : le point sur le jumelage sénégalais

Le dernier conseil municipal de Bretteville-sur-Odon portait sur le jumelage avec Ouonck (Sénégal), ainsi que sur les activités réalisées et en projet sur le domaine de la communauté rurale sénégalaise. La municipalité apporte un soutien à ce jumelage, qui est d'ailleurs reconnu association d'intérêt général (les dons sont donc, en partie, déductibles des impôts). Ce jumelage compte actuellement 165 adhérents, dont plus d'une centaine de Brettevillais. Le comité suit régulièrement, en effectuant des voyages sur place, le bon emploi des aides apportés, les travaux, et s'occupe des formalités administratives nécessaires afin de faire avancer les projets de développement avec les organismes susceptibles d'apporter des financements. Le comité de jumelage intervient dans de nombreux domaines : le scolaire (construction de classes, équipements des élèves, scolarisation de presque tous les enfants...) ; l'agriculture (achats de bœufs et de matériel, semences de qualité...) ; la santé (deux postes de santé performants et équipés de médicaments). La vie quotidienne des femmes (achats de batteuses à mil, à riz... décortiqueuses, moulins...). Pierre Robert souligne : « Que tous les matériaux nécessaires aux travaux sont achetés sur place au Sénégal, afin de participer à l'économie du pays ».

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

- La coopération décentralisée**

A l'heure de la mondialisation, certaines communes ont mis en place des actions de coopération décentralisée en partenariat avec des associations de solidarité internationale. Ce type d'accord permet d'apporter une aide aux structures locales, de proposer des formations, de coordonner les actions et de faciliter les opérations administratives. La coopération décentralisée est un bon outil de l'économie solidaire ; elle contribue sur place à la création d'emplois et à la richesse de l'économie locale. Elle permet ici une ouverture sur le monde.

associatives ?

Mise en réseau et contractualisation

Les petites cités de caractère s'affirment



C'est la jolie petite cité de caractère qu'est Chailland qui a accueilli l'assemblée générale conjointe de la région des Pays de la Loire et du département mayennais des petites cités de caractère (PCC).

L'objectif de la formation des pays de la Loire est de se faire connaître. Elle participe à diverses opérations pour mettre en valeur les atouts et les charmes des PCC. Son rôle essentiel est d'attribuer ou de retirer le label des PCC. Le réseau régional, gardien de la qualité des petites cités de caractères, compte au 1er janvier 2007, 14 cités labellisées et 20 labelli-

sables. Parmi elles, Lassay-les-Châteaux, Saint-Pierre-sur-Erve, Parné sur Roc, Saulges, Sainte-Suzanne, Chailland, Saint-Denis d'Anjou, sept petits bijoux mayennais.

« Nos ambitions sont de restaurer le patrimoine architectural tout en restant dans la modernité, de mettre en valeur le savoir-faire traditionnel et communiquer et animer autour du patrimoine, de participer à la réflexion sur le devenir du label des PCC », souligne Roger Guédon, président de l'association des PCC en Mayenne et maire de Saint-Denis d'Anjou.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Une mise en réseau profitable

La municipalité peut favoriser la mise en réseau des associations et la mutualisation de leurs actions pour une meilleure efficacité.

L' élu, animateur de la vie associative.

Au-delà de la simple aide financière

et matérielle, les élus peuvent établir des partenariats contractualisés avec les associations, améliorer leur information et contribuer à mieux les faire connaître.

Une action associative légalement encadrée

En revanche, si l'association a une

mission de service public, les élus ne doivent pas prendre part à son administration, pour éviter que l'association ne soit un moyen pour détourner la légalité et créer la confusion entre l'action politique et l'action associative.

Des initiatives intéressantes

L'adoption d'une charte entre la mairie et le milieu associatif.

Ce type d'engagement a été mis en place à Rennes avec la promulgation d'une Charte d'engagements réciproques entre la ville de Rennes et les

associations (2005) afin d'alimenter la cohésion entre les deux acteurs.

L'intérêt d'une telle Charte est de fixer les attentes et les obligations mutuelles des partenaires, de s'engager par le biais de principes partagés et de mettre en

place une évaluation des apports de chacun

L'Économie sociale et solidaire (ESS)

Les associations contribuent souvent au développement économique, social et culturel au sein de la commune. Elles ont ainsi un rôle économique à jouer, notamment au regard de l'emploi. En effet, l'association peut être employeur (c'est une fonction compatible avec la loi du 1^{er} juillet 1901). L'enjeu serait d'accompagner la dynamique de l'Économie sociale et solidaire dans la vie associative en intégrant notamment, dans sa politique de soutien, le développement de l'emploi associatif.

Les notions clés

◆ La Loi de 1901

La Loi de 1901 définit l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ».

◆ Convention de partenariat/d'objectifs

Pour se prémunir des risques (risque de gestion de fait/association transparente – voir troisième partie) et déterminer précisément les engagements respectifs des deux parties, il est nécessaire d'établir une convention précisant les relations entre la commune et l'association. Cette convention est obligatoire lorsque le montant annuel des subventions allouées dépasse la somme de 23 000 €.

La convention précise notamment l'objectif général de l'association, le montant des subventions allouées, les éventuelles aides en nature, les modalités de contrôle de l'association ainsi que les diverses obligations qui incombent aux deux parties.

Par cette convention, l'association s'oblige à utiliser l'aide perçue pour la réalisation de l'objectif défini.

Même pour des subventions inférieures à 23 000 €, les communes ont tout intérêt à demander que leur soient fournis régulièrement les budgets et les comptes de l'association bénéficiaire de leur subvention. Cette convention permet à la mairie de connaître l'utilisation des fonds alloués, en vue d'une plus grande transparence et fixe les obligations réciproques.

◆ Les Chambres régionales de l'économie sociale

Les Chambres régionales d'économie sociale (CRES), présentes en Bretagne, Pays de la Loire et Normandie sont un acteur important de l'économie sociale et solidaire. Les CRES ont aussi une fonction d'appui au développement des nouveaux services emplois-jeunes dans le champ associatif (dans la continuité de la loi sur les nouveaux services emplois-jeunes).



Quelques questions à se poser en début de mandat

- Quel est le bilan d'action des associations de la commune ?

- Quel degré d'implication choisir ? comment appuyer leur action ?

- Sous quelles formes attribuer l'aide de la mairie aux associations ?

- Quelles règles établir pour attribuer les subventions ?

- Quelle collaboration mettre en place avec les communes confrontées aux mêmes problématiques ?

Pour aller plus loin

Les textes de référence

- La loi du 1^{er} juillet 1901, intitulé disponible sur le site : www.legifrance.gouv.fr

- Le décret du 16 août 1901 portant sur le règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

Ouvrages et revues spécialisées

- *Guide des associations*. Collection : Droits et démarches, Documentation française, Journaux officiels (Editeur), 2006, 229 pages.

- Revue *Associations mode d'emploi* www.associationmodeemploi.fr :

◆ Associations et collectivités : nouvelle donne, 2007, n° 92, Octobre, pages 10-11.

◆ Vie associative : nouvelle donne gouvernementale, 2007, pages 6-8.

◆ Elus et associations : des précautions mais pas d'interdiction, 2002, n° 57, mars. – pages 18-19.

- la revue *Juris-association*, disponible sur le site :

www.editionsjuris.com/juris_asso/soommaire/index.asp

- *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Viviane Tchermogon, Editions Dalloz et Juris associations, Lyon, 2007, 203 pages.

Des sites Internet

- le site gouvernemental www.vie-publique.fr qui consacre un dossier aux associations.

- www.avise.org : site de l'AVISE qui présente et appuie des initiatives socio-économiques, en particulier les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), pour aider les associations dans leur développement.

- les sites des Chambres régionales d'économie sociale :

- www.cresbn.org
- www.cres-pdl.org/
- www.cres-bretagne.org/

- Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale (ADDES) : www.addes.asso.fr

- Le site d'informations générales pour les associations www.associations.gouv.fr

- Le ministère de la santé, de la jeunesse et des sports (responsable de la vie associative) www.jeunesse-sports.gouv.fr/

- La Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), <http://cpca.asso.fr> (voir les liens vers les sites/coordonnées des trois CPCA régionales).

- Le site des bénévoles et salariés du monde associatif : www.associationmodeemploi.fr

Quelle gouvernance pour un

Le pari gagnant d'une approche intégrée

Le développement durable concerne tous les acteurs de la vie locale, en premier lieu les élus. Loin de représenter une contrainte, il est un facteur important de dynamisme local. Le rapport Brundtland le définit, en 1987, comme « le développement qui satisfait les besoins de la génération actuelle, sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins ». Cette définition rappelle aussi le propos d'Antoine de Saint-Exupéry : « Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants ». Le développement durable repose sur trois piliers principaux : l'équité sociale, l'efficacité économique et la qualité de l'environnement.



Mairie de Hédé

Ouest-France
du 14 septembre 2007

Une expérience
en Pays de la Loire

La métropole distinguée pour son Agenda 21

L'agglomération a été distinguée jeudi, à Paris, dans le cadre de la Conférence des villes : elle a reçu les « Rubans du développement durable » pour son Agenda 21. Il est animé par Gilles Mahé (élu vert) auprès des 31 communes et de ses collègues vice-présidents. Sélectionné

parmi une soixantaine de dossiers de candidature, l'Agenda 21 d'Angers Loire Métropole a été jugé « exemplaire » pour sa contribution au développement durable du territoire. Il se décline en vingt orientations stratégiques et quarante actions concrètes. Parmi les réalisations

concrètes, le lancement de la construction d'une unité de valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), la distribution de près de 4 000 composteurs individuels, la station de dépollution des eaux usées de la Baumette...

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

L'Agenda 21 : un outil adapté à une politique de développement durable

A l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, organisée à Rio de Janeiro en 1992, le rôle des collectivités locales dans ce domaine a été consacré. Ainsi, un programme d'action pour le XXI^e siècle a été adopté : Action 21

(Agenda 21 en anglais). Il prend en compte les problématiques liées à la santé, au logement, à la pollution de l'air, à la gestion des mers, des forêts et des montagnes, à la désertification, à la gestion des ressources en eau, de l'assainissement, de l'agriculture et des déchets. L'Agenda 21 est aujourd'hui la référence pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des territoires.

La nécessité d'une approche intégrée

Le développement durable d'une commune ne réside pas uniquement dans le développement d'actions partielles et ponctuelles. Si ces mesures sont utiles (éco-logement etc.), on constate que des élus s'engagent sur de véritables projets de société s'inscrivant à long terme. Le développement durable est, par essence, transversal. Le promouvoir conduit de plus en plus les élus à adopter une approche intégrée, qui consiste à incorporer le développement durable dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'action municipale.

Ouest-France
du 4 avril 2007

Une expérience
en Normandie - Calvados

Communiquer et partager pour aller de l'avant

EDDEN ou le paradis durable en Centre-Manche

Les maires du Chefresne et de La Lucerne-d'Outremer ont créé Edden, l'association des élus pour le développement durable en Normandie.

Pour inscrire le développement durable dans le quotidien, nous souhaitons mener des actions concrètes au-delà de tout clivage politique et montrer l'exemple.

Des exemples d'actions concrètes sur vos communes ?

« Le désherbage thermique, avec du gaz GPL raccordé à un chalumeau, pour créer un coup de chaleur sur les plantes sans les brûler. Au Chefresne, nous limitons les produits chimiques. À la Lucerne, nous avons classé la majeure partie des haies, pour préserver notre bocage et limiter les effets néfastes du ruissellement des eaux de pluie. »

Facile de mener ces actions ?

« Même sans grands moyens, on peut agir car c'est avant tout une question de volonté. On ne peut pas tout attendre de l'État et nous, collectivités, avons un grand rôle éducatif à jouer. Il y a aussi une satisfaction à travailler pour les générations futures. »

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Le partage des expériences : un outil pour favoriser le développement durable

Même dans des communes ayant peu de ressources, certains élus créent aujourd'hui des réseaux pour échanger de l'information et appuyer les politiques de développement durable. Ici, par un

simple partage d'expériences et d'actions pragmatiques, les élus de l'EDDEN trouvent « intérêt à mettre en commun les exemples concrets des uns pour organiser le dynamisme des autres. » Si le budget le permet, les communes peuvent aussi engager un conseiller en développement durable (par exemple à

l'échelle intercommunale) ou faire appel à des bureaux d'étude spécialisés.

Le conseil municipal : un rôle d'éducation et de formation

A l'échelle communale, l'équipe municipale a un véritable rôle de communication et de coordination. Elle peut

mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation en direction des citoyens et aussi des agents municipaux, premiers relais d'une nouvelle approche. L'ensemble de la population peut être ainsi sensibilisée à ces enjeux pour engager de nouvelles voies de développement.

développement durable ?

□ Avec les citoyens et dans le respect des spécificités territoriales

Un prix national décerné à Silfiac



La commune est médaillée d'or du Défi pour la terre, de la fondation Nicolas-Hulot et de l'Ademe, dans la catégorie moins de 5 000 habitants. La commune de 460 habitants compte 270 foyers, dont 40 résidences secondaires et 50 maisons appartenant à des Britanniques. Une localité marquée par la réalité du Centre Bretagne : 20 exploitations agricoles aujourd'hui, contre 52 en 1988, mais une école de trois classes et 58 élèves contre seulement deux classes et 21 élèves en 1989. La municipalité Moëlo (NDLR : Serge Moëlo est maire de la commune) marque son passage, depuis plusieurs années, par une volonté de développement durable. L'éco-tourisme en constitue l'épine

dorsale : aménagement foncier, plan communal de randonnées, participation à la station VTT de Guerlédan, installation récente d'un éco-village par l'association LVT (Loisirs voyages tourisme), assainissement par lagunage entretenu par des moutons, création d'un lotissement au label Haute qualité environnementale (HQE), implantation d'une ferme éolienne, projet touristique sur le thème des énergies renouvelables, etc. Des groupes de travail de citoyens ont participé au projet, en créant des associations et en participant au financement, avec un retour sur investissement à moyen terme.

? Les questions à se poser en début de mandat

- Comment impliquer l'ensemble des services de la mairie dans une action de développement durable ?
- Pourquoi est-il fondamental d'assurer la cohérence de l'ensemble des politiques de la commune, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales ?
- Quelles sont les spécificités territoriales, sociales et économiques de la commune devant servir d'assise pour établir la politique de développement durable ?
- Comment intégrer les citoyens et assurer leur participation au projet de société développé par la commune ?
- Comment articuler le projet de développement durable et l'intercommunalité ?

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

S'adapter aux spécificités territoriales pour réaliser un développement durable intégré.

Chaque commune dispose d'un environnement économique, social et culturel singulier. Les élus locaux peuvent prendre appui sur ces spécificités et ces ressources uniques pour inscrire le développement durable « sur le terrain » et adapter, comme à Silfiac, leurs politiques aux ressources et à l'identité communale.

La concertation des citoyens et leur intégration à la politique de développement durable, une clef de la réussite.

Les citoyens, directement concernés par l'application de telles politiques, doi-

vent être pleinement intégrés au projet. La concertation avec les habitants et leur participation active – par la création d'associations, des investissements financiers, la formation de groupes de travail – permettent d'améliorer les propositions et de faciliter des actions coordonnées.

Les instruments essentiels

◆ Les outils

Les outils à disposition de la commune doivent être investis d'objectifs durables. Tel peut être le cas du Plan local d'urbanisme (PLU), d'un Plan de déplacements urbains (PDU) ou d'un Projet d'agglomération. Le document qui fixe la stratégie territoriale prend le nom de Projet d'aménagement et de développement durable (PADD). La création d'un Agenda 21 est souvent considérée comme un outil adapté, puisqu'elle permet de coordonner les différentes actions et d'établir un calendrier.

◆ Le financement

Il n'y a pas de modèle unique de financement de la démarche, et celui-ci repose souvent, pour la plus grande part, sur le budget de la collectivité. Si la charge financière apparaît trop lourde pour la commune elle-même, il existe de nombreux dispositifs de soutien financier :

- le ministère de l'Écologie et du Développement durable réalise des appels à projets, dont les lauréats reçoivent des aides financières ;
- de nombreuses régions offrent des aides, parfois en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) ;
- les Fonds structurels européens aident à la réalisation de multiples projets (et pas uniquement des « grands » projets), même si le montage des dossiers est parfois complexe ;
- la procédure d'Actions territoriales pour l'environnement et l'efficacité énergétique (ATENEE) de l'ADEME finance le relais environnemental de projets de territoire, dont certains s'inscrivent dans une démarche Agenda 21 ;
- l'établissement de partenariats permet également de diviser les charges financières ;
- l'intégration des citoyens au financement du projet de la commune,

avec un retour sur investissement, peut aussi être proposée.

◆ Les partenariats

Pour mener un projet de développement durable, la commune peut engager des partenariats avec des établissements publics (l'ADEME, l'Agence de l'eau Loire-Bretagne, les Directions régionales de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement), des réseaux de collectivités territoriales, des acteurs privés allant de l'entreprise (Éco-emballages) aux banques, ainsi que des associations (les Comités 21 ; Entreprises territoriales et développement). Ils assurent un partage d'expériences, des expertises, des aides financières et méthodologiques indispensables à la commune. En cas d'appels d'offres via les marchés publics, il est possible, depuis 2006, d'y intégrer des clauses environnementales et/ou sociales.

□ Pour aller plus loin

Les textes de référence

- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Rio de Janeiro, 1992) : www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm

- Charte de l'environnement, adossée à notre Constitution par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005.

Quelques ouvrages et rapports

- *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*, C. Aubertin, F. D. Vivien, La Documentation française, 2006.

- *Le développement durable*, S. Brune, Que sais-je, PUF 2007.

- *La construction du réseau Natura 2000 en France*, F. Pinton, P. Alphandéry, J. P. Billaud, La Documentation française, 2007.

- *Rapport d'information sur les instruments de la politique de développement durable*, J.-P. Duffau, E. Blessig, à retrouver sur www.assemblee-nationale.fr

- 4^e Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie nationale de développement durable 2003-2008, ministère de l'Écologie et du Développement durable 2007

- www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/index.shtml (Le développement durable en France).

Des sites Internet

- www.ademe.fr
- www.irpa-bretagne.org
- www.developpement-durable.gouv.fr
- www.comite21.org
- www.bretagne-environnement.org
- www.caissedesdepots.fr/spip.php?article35 Le site « développement durable » de la Caisse des Dépôts et Consignations.

- www.europa.eu.int (voir la stratégie de l'Union Européenne en matière d'environnement durable, rubrique Environnement)

- www.projetsdeurope.gouv.fr/ Site projet d'Europe pour accompagner la formulation et le financement de projets innovants.

- Portail du réseau Natura 2000 : <http://natura2000.environnement.gouv.fr/regio>

- www.dd-pratiques.org (Observatoire national des agendas 21 locaux et des pratiques territoriales de développement durable).

- www.bruded.org/bruded_1.html Le site de l'association Bruded – association de communes bretonnes engagées dans l'éco-habitat et le développement durable.

- <http://edden.angenius.net/tiki-index.php> Association EDDEN réunissant des élus et des acteurs engagés dans des actions concrètes de développement durable en Normandie.

- www.legrenelle-environnement.fr/ Le site du Grenelle de l'environnement.

Quels logements

Des besoins en constante mutation

La crise du logement, récurrente, a pris de multiples formes. Pour y remédier, une multitude de politiques ont été mises en place, mais aujourd’hui la situation est claire : nous nous trouvons face à une crise à la fois quantitative et qualitative.

Les municipalités doivent faire face à plusieurs problèmes : la pénurie de logements, l’inadéquation entre l’offre et une demande de plus en plus forte et exigeante, ainsi que des prix très élevés. Ces phénomènes se sont aggravés ces dernières années, notamment avec le développement de la « décohabitation » et de la mobilité professionnelle, qui oblige à une plus forte disponibilité géographique.

Ces difficultés concernent tout le territoire, même si des tensions accrues sont plus visibles dans les grandes villes et certaines villes moyennes. Les pouvoirs publics ont donc beaucoup à faire pour régler ces nouvelles problématiques, tout en répondant aux attentes des différentes populations et en tentant d’atteindre une meilleure répartition géographique des différentes catégories sociales. À cet égard, c’est avant tout au niveau local, grâce à l’action des élus, que l’impulsion doit être donnée.

Alors comment œuvrer à l’adaptation des logements, selon les besoins et les attentes de chacun ?



Jérôme Guesdon

Au diable les maisons plantées comme des choux



Ouest-France
du 2 décembre 2005

Une expérience
en Pays de la Loire
Maine-et-Loire

Des cubes posés sur des terrains aplanis, de préférence sans un arbre... On connaît la suite : des coups de bulldozer, des artères parfois démesurées, des grands ensembles et des pavillons plantés comme des choux dans des lotissements ruraux. Trop de constructeurs, promoteurs ou organismes HLM continuent de pratiquer un urbanisme sans recul, au nom de l’urgence à loger.

L’Agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie (ADEME) propose aux élus de reprendre le volant de l’urbanisme avec une méthode de réflexion globale, l’Approche environnementale sur l’urbanisme. Comment tenir compte de l’ensoleillement pour poser les maisons ? Comment éclairer les espaces publics ? Comment gérer le cycle de l’eau en évitant de mettre du goudron et du béton partout ?

Pas question d’esquisser un lotissement avant de répondre à toutes ces interrogations. C’est la démarche suivie par Marcel Audiau, le maire de Forges, une commune de 200 habitants du Maine-et-Loire. « Avant, on prévoyait un lotissement de type exclusivement pavillonnaire. Là, on aura une rue typique de village ».

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Des projets économiquement intéressants à moyen terme. Afin de réduire la consommation d’énergie, la commune peut favoriser la construction de logements écologiques. Ces projets peuvent entraî-

ner un surcoût rapidement amorti et les constructions peuvent bénéficier du label Haute qualité environnementale (HQE), qualification qui ouvre la possibilité pour la commune de recevoir des subventions de la part

de divers organismes, notamment l’ADEME. A cela s’ajoute un impact positif pour la qualité de vie des habitants et une amélioration de l’attractivité de la commune.

La nécessité de maîtriser le foncier pour mener à bien sa politique du logement. En effet, sans réserves foncières, il est impossible de mener une politique concrète (voir Les notions clés).

La mixité sociale au cœur de l’action

Le renouvellement urbain à Caen



Ouest-France
du 31 mai 2006

Une expérience
en Basse-Normandie
Calvados

Les projets de renouvellement urbain à la Guérinière, la Grâce-de-Dieu, la Pierre-Heuzé, le Calvaire-Saint-Pierre et l’îlot Ribot sont aujourd’hui finalisés. Tout confondu, l’enveloppe de cette opération atteindra les 121,3 millions d’euros.

L’ANRU finance le programme de renouvellement urbain de Caen à hauteur de 33,6 millions d’euros. Les

autres financeurs sont les bailleurs sociaux, la Communauté d’agglomération, la Ville, le Conseil régional, la Caisse des dépôts et consignations, l’Europe et le Conseil général.

Le projet caennais vise à modifier en profondeur l’habitat et l’organisation spatiale sur la Guérinière, la Grâce-de-Dieu, et enclenche des projets dans les quartiers de la Pierre-Heuzé,

du Calvaire-saint-Pierre et de la Folie-Couvrechef.

Près de 18 540 habitants sont concernés par ce programme. Les cinq quartiers représentent 16 % de la population caennaise et concentrent près de 42 % des logements sociaux de la Ville. Le taux de chômage, en hausse, varie de 24 à 44 %.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

La commune peut s’investir pour favoriser la mixité sociale et l’accession à la propriété, grâce, notamment, aux aides locales à la politique de l’habitat : les aides au secteur social concernent la construction, la réhabilitation ou la démolition de logements locatifs sociaux, la réalisation de places d’hébergement ou des opérations de rénovation urbaine. Il s’agit d’aides en nature (mise à disposition de terrains

à titre gracieux ou à « l’euro symbolique »), d’aides financières (garanties d’emprunt, subventions). Il existe aussi des aides au secteur privé (aides à la personne, aides à l’accession à la propriété), attribuées sous conditions de ressources.

La nécessité d’incorporer la politique du logement dans l’aménagement de la cité. En effet, une politique du logement

ne peut être efficace que si elle prend en compte des éléments extérieurs à l’offre de logement « pure » : réseau de transports en commun, écoles, commerces, présence d’un tissu associatif. La politique du logement fait pleinement partie de la planification urbaine, et doit faire l’objet d’une gestion à long terme.

L’interaction des acteurs. La politique

de l’habitat est aujourd’hui partagée entre l’Etat, le département et l’échelon intercommunal. La région ne bénéficie pas de transfert de compétences mais elle peut participer à sa mise en œuvre. La commune manque souvent des moyens d’analyse ou d’intervention humains. Le partage des moyens financiers entre les différents acteurs est devenu aujourd’hui incontournable.

pour quelles populations ?

Des initiatives à mener

Une maison des saisonniers à Villers-sur-Mer



Récemment, était inaugurée la Résidence Malpelo, un immeuble de 21 studettes de 21 m² chacune, en location pour le personnel saisonnier, les stagiaires et les étudiants, et les personnes à mobilité réduite.

« Cet immeuble, explique le maire, correspond à un besoin sur la Côte fleurie où les loyers ont atteint des sommets et servira à loger des personnes pour une durée n'excédant pas onze mois ». Il s'agit, d'après lui, de la démonstration de ce qui doit se faire pour développer l'économie d'une ville. Les loyers sont devenus très coûteux et le recrutement saisonnier s'avère difficile. L'immeuble est entièrement occupé pour les prochains mois, ce qui montre bien qu'il correspond à l'attente du public. D'autant que les loyers sont attractifs et qu'ils peuvent bénéficier de l'Aide personnalisée au logement.

monstration de ce qui doit se faire pour développer l'économie d'une ville. Les loyers sont devenus très coûteux et le recrutement saisonnier s'avère difficile. L'immeuble est entièrement occupé pour les prochains mois, ce qui montre bien qu'il correspond à l'attente du public. D'autant que les loyers sont attractifs et qu'ils peuvent bénéficier de l'Aide personnalisée au logement.

Pour aller plus loin

Des textes de référence
(en ligne sur www.legifrance.gouv.fr)

- loi d'orientation pour la ville du 13 juillet 1991 (n° 91-662).

- loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'Organisation décentralisée de la République (n° 2003-276).

- loi Liberté et responsabilité locale du 13 août 2004 (n° 2004-809).

- loi Engagement national logement du 13 juillet 2006 (n° 2006-872).

- loi instituant un Droit au logement opposable du 5 mars 2007 (n° 2007-290).

Quelques ouvrages

- *Les Politiques publiques d'aide au logement social* : financement et mode d'intervention, La Lettre du Cadre territorial, Dossier d'experts, 2003.

- *La Loi solidarité et renouvellement urbains* : analyse et commentaires, La Lettre du Cadre territorial, Dossier d'experts, 2001.

- *Logement et cohésion sociale. Le mal-logement au coeur des inégalités*, Didier Vanoni, Christophe Robert, Éditions La découverte, 2007.

Des sites Internet utiles

- Ministère du Logement : www.logement.gouv.fr/

- www.cdc-net.com/Portail.do?idSite=4 Portail du financement du logement social par la Caisse des dépôts et consignations.

- Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat : www.anah.fr/

- Agence nationale pour l'information sur le logement : www.anil.org/

- Agence nationale pour la rénovation urbaine : www.renovation-urbaine.fr/

- Mouvement Pact-arim pour l'amélioration de l'habitat : www.pact-arim.org/

- Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale (ADDES) : www.addes.asso.fr

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Le rôle majeur de la fiscalité locale. La fiscalité locale peut-être conçue comme une aide ou comme un instrument de contrainte vis-à-vis des propriétaires. Il s'agit d'une ressource importante pour la commune.

Une politique du logement adaptée est un instrument de politique économique efficace. Comment permettre à

un village rural ou touristique, d'accueillir un grand nombre de saisonniers ? Comment accueillir les cadres d'une entreprise qui voudrait s'implanter sur le territoire de la commune ? Ces questions nécessitent une réponse adaptée, afin de ne pas entraver le développement économique de la commune.

La commune à l'écoute des besoins

des populations spécifiques, pour mieux répondre à la demande et développer les liens entre habitants. Ces besoins peuvent être très variés : logements sociaux individuels, logements adaptés aux personnes âgées ou handicapées... A côté de cela, des solidarités peuvent être développées, via des associations ou des systèmes de solidarités intergénérationnelles.

Des instruments pour mieux anticiper l'évolution de l'habitat dans la commune

- **La loi Solidarité et renouvellement urbains (SRU)** : votée en 2000, elle pose de nouvelles exigences en matière d'urbanisme, de mixité sociale et de protection de l'environnement.

- **Le Plan local de l'habitat (PLH)** : établi au niveau intercommunal, il est l'instrument fondamental de la politique de logement au niveau local. C'est un document d'analyse des besoins, de programmation des investissements et des actions en matière de logement sur le territoire concerné.

- **Le Schéma de cohérence territoriale (SCOT)** n'existe pas systématiquement. Établi au niveau des pays ou des bassins de vie, il fixe, notamment,

les orientations générales de l'organisation de l'espace, en déterminant les orientations des documents communaux d'urbanisme.

- **Le Schéma départemental d'accueil pour les gens du voyage** : il détermine la localisation et la taille des aires permanentes d'accueil, ainsi que les terrains pouvant recevoir des rassemblements temporaires.

- **Le Plan départemental d'action pour les personnes défavorisées** : c'est un instrument de répartition des logements destinés à accueillir les personnes défavorisées.

Les questions à se poser en début de mandat

- Existe-t-il un document d'urbanisme de bonne qualité ?
- Comment anticiper au mieux l'évolution de la population et de ses besoins ?
- Quelles formes urbaines privilégier ?
- La construction de logements HQE d'un coût plus élevé ne contredit-elle pas la politique de mixité sociale ?
- Comment organiser la répartition des logements sur le territoire de la commune ?
- La réquisition des logements vacants aiderait-elle à résoudre la crise ?
- Comment mettre au point une politique d'accueil efficace en zone rurale ?

Les notions clés

Pour mener des politiques de l'habitat cohérentes, les mairies peuvent établir des programmes pluriannuels :

♦ **Le Plan local d'urbanisme (PLU)** : il définit les orientations en matière de politique de l'habitat, en identifiant les besoins en matière de développement économique, d'aménagement de l'espace, d'environnement, de transports, d'équipements et de services, et d'équilibre social de l'habitat.

♦ **La Zone d'aménagement concertée (ZAC)** : elle permet à des communes d'aménager (ou de faire aménager) des terrains en vue de les céder à des opérateurs publics ou privés. Elle permet une action ciblée sur

une zone précise du territoire de la commune.

♦ **L'Opération programmée d'amélioration de l'habitat (OPAH)** : il s'agit d'un contrat signé entre la commune, l'État et l'Agence nationale d'amélioration de l'habitat, afin de réhabiliter des logements dégradés.

Les communes disposent également d'autres moyens :

♦ la commune peut constituer des **réserves foncières**, en mettant en œuvre, si besoin, ses prérogatives de puissance publique : **l'expropriation, la déclaration d'utilité publique et le droit de préemption** ;

♦ **les autorités municipales** disposent de **pouvoirs exceptionnels** pour lutter contre les immeubles menaçant ruine et les immeubles insalubres. **Des dispositifs réglementaires spécifiques** existent dans différents secteurs : zones à risques (Seveso), littoral, zones militaires.

Les Établissements publics de coopération intercommunale sont sans doute les mieux à même de favoriser la mixité sociale et urbaine. Toutefois, les mairies disposent de marges de manœuvre, afin de permettre à la population d'accéder à des logements correspondants à leurs besoins, marges qui ne sont rien sans une volonté ferme et claire.

Comment associer le citoyen

La démocratie participative : un processus en construction

La démocratie participative, dont les premières expériences communales datent des années 1970, constitue aujourd'hui l'un des aspects essentiels de la politique locale.

Alors que la déclinaison du processus de décentralisation et les exigences de l'intercommunalité appellent une professionnalisation toujours plus poussée du personnel municipal, experts et citoyens s'accordent généralement sur la nécessité d'impliquer de façon résolue « l'intelligence citoyenne » à la décision. Tout l'enjeu, pour l' élu, réside alors dans sa disposition et sa capacité à partager compétences et prérogatives avec les habitants, qui disposent d'un regard immédiat, direct et concret sur les réalités prises en charge par le politique.

Loin de constituer un obstacle à la bonne conduite des affaires publiques, la démocratie participative, en ce qu'elle libère la parole individuelle et collective des habitants, apparaît comme une réponse appropriée à la hausse régulière de l'absentéisme constatée lors des échéances électorales.



Jérôme Guesdon

La citoyenneté fait son grand numéro

Ouest-France
du 15 février 2003

Une expérience
en Bretagne - Morbihan

Tous les deux ans, la municipalité s'engage à tirer le bilan de la démocratie participative qu'elle a lancée depuis son arrivée aux affaires. Depuis 2001, la nouvelle équipe n'a pas épargné son énergie pour faire de la démocratie participative une réalité dans la vie quotidienne : conseils de quartiers, création d'un service ci-

toyenneté, stand des élus sur le marché, numéro de téléphone « Allô Madame le maire », pique-nique citoyen, etc. [...] Il s'agit de montrer que la démocratie représentative est compatible avec la démocratie participative. [...] Le maire (de l'époque) estime que « la démocratie locale ne peut se satisfaire d'une évaluation au moment des élec-

tions, dans le cadre d'un débat électoral nécessaire mais réducteur. » D'où la volonté d'organiser ces Assises de la citoyenneté, « une première à Lanester ». Pour préparer les Assises de la citoyenneté, des lieux d'écoute permettent de recueillir l'avis des habitants, et des débats publics sont organisés pour échanger sur des grands thèmes.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Pour une concertation efficace, des outils de démocratie de proximité. Rendre la participation des habitants effective implique de multiplier les lieux de confrontation et de dialogue entre les différents acteurs du triangle de la par-

ticipation (élus-citoyens-techniciens) : permanences d'élus, pour écouter les remarques ; ligne téléphonique, permettant de joindre le maire directement ; blogs citoyens... Ces dispositifs sont un bon moyen de « prendre le pouls des

citoyens » et faire remonter leurs idées vers les élus. Il est important d'évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place. Pour plus d'efficacité, il est nécessaire

d'envisager une évaluation régulière des différents outils de participation. Cela suppose de solliciter l'avis des habitants, à travers des débats publics et autres lieux d'écoute.

Le budget : un outil de participation formateur

Ouest-France
du 31 mars 2006

Une expérience
dans les Pays de la Loire
Vendée

Les enveloppes de quartier : un moyen efficace de participation

La Ville va distribuer 365 490 € entre les douze quartiers de la ville au titre des enveloppes de quartier. Le principe : à l'issue de deux réunions publiques tenues dans les maisons de quartier, cette « manne » hors budget ville est destinée à satisfaire des demandes de proximité des habitants. Dès 1985, dans le but de favoriser l'expression des citoyens en dehors du cadre des partis politiques, des enveloppes budgétaires, dénommées « en-

veloppes de quartier », ont été confiées aux habitants pour leur permettre d'améliorer les questions de la vie quotidienne, en gérant directement une partie du budget d'investissement de la ville. Encadrée par cinq « correspondants de quartiers », membres de l'équipe municipale, la gestion du dispositif se déroule en quatre temps : une première réunion d'expression des habitants est organisée ; puis on organise une instruction des demandes et un

chiffage par les services municipaux ; ensuite, une seconde réunion des habitants a lieu pour choisir les opérations à réaliser ; puis vient l'étape de la réalisation des travaux... avant la prochaine réunion d'enveloppe. Avec la participation de 700 habitants, les enveloppes de quartier permettent de rendre toute leur importance à des petites réalisations de proximité indispensables à la qualité du cadre de vie des Yonnais (voirie, espaces verts, mobilier urbain).

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Les budgets participatifs permettent d'impliquer les citoyens dans l'organisation ou l'allocation de finances publiques. Ces budgets peuvent se décliner sous la forme d'enveloppes de quartier, ou de conseils consultatifs budgétaires. Ils permettent, de plus, une meilleure adéquation entre les ressources financières allouées et les besoins des habitants.

Faciliter la participation par la formation - Pour les citoyens, la formation qui peut se faire dans des ateliers (gestion d'un budget, de projets, capacité à écouter et à débattre, prise de parole), leur permet d'acquérir des notions nécessaires pour s'impliquer. - Au cours d'une formation, les élus apprennent à être plus réceptifs aux at-

tentes des citoyens et à mieux prévenir les conflits potentiels. - Pour mettre en œuvre ce type de formations, l' élu peut faire appel à des partenaires. Le rôle indispensable des médiateurs et animateurs. Les animateurs et médiateurs impulsent idées et rencontres, ils coordonnent

et rassurent les différents acteurs concernés. Leur rôle consiste également à concilier les différents intérêts en jeu, à canaliser les débats et ainsi à remplir les objectifs du projet participatif. Ce rôle peut être joué par un binôme élu-technicien.

à la décision ?

Le citoyen, expert d'usage de son territoire

Le Conseil citoyen se pose en force de proposition



Ouest-France
du 6 décembre 2006
et 29 novembre 2005

Une expérience
en Bretagne - Côtes-d'Armor

Le Conseil citoyen de la communauté de communes de Lanvollon-Plouha a vu le jour en 2003, à l'initiative d'élus et d'habitants. « C'est un outil au service de la collectivité, d'une part à l'écoute des citoyens, pour servir de courroie de transmission entre les habitants du territoire et le conseil communautaire, et d'autre part, travaillant au sein de six commissions thématiques, en vue de faire des propositions aux élus communautaires. » Le rôle du Conseil citoyen est de prendre en charge les projets communautaires, dès le

début, pour ne pas arriver à « l'enquête publique » où tout est déjà ficelé. Ouvert à tous, il est dirigé par un conseil d'administration de 35 membres élus et répartis en trois collèges : un collège d'habitants majoritaire, un collège « associations et socio-professionnels » et un collège d'élus.

Pour aller plus loin

Des textes de références

- Loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, www.ville.gouv.fr

- « Les principales dispositions de la loi démocratie de proximité », 13 mars 2002, synthèse des différents sujets abordés par la loi sur le site de l'Association des maires de France, www.amf.asso.fr

Quelques ouvrages et articles

- *Conseil de quartier, mode d'emploi*, éditions Adels, deuxième édition 2003 augmentée.

- *Animer un projet participatif, modes d'emploi*, Adels, 2005, 139 pages.

- *Renouveler la démocratie... Oui, mais comment ?*, S. Depaquit, Adels, 2005.

- *Les maires : sociologie d'un rôle* ; C. Le Bart – Septentrion, presses universitaires, 2003.

- *Démocratie locale et Internet*, R. Boure et G. Loiseau (coord.), Sciences de la société, n°60, octobre 2003.

- *La démocratie locale en France : ressorts et usages*, Lefebvre et M. Nonjon, Sciences de la société, n°60, octobre 2003.

- Dossier « Démocratie territoriale : enjeux, défis, urgences... », Pouvoirs locaux, n°62, septembre 2004, pp.25-176.

Des revues spécialisées

- La revue *Territoires*.

- *La Gazette des communes, des départements et des régions*, en particulier « Démocratie locale : l'essor des réseaux numériques », 08/01/2007.

Des éléments de méthodes

- Renouvellement urbain : participation des habitants. Méthodes et pratiques, Caisse des dépôts et consignations, Les cahiers pratiques du renouvellement urbain, n°2, 2002 : guide opérationnel à l'adresse des élus locaux sur la participation des habitants à l'élaboration et au suivi des projets urbains www.caissedesdepots.fr.

- *La concertation en aménagement. Éléments méthodologiques*, Certu, juin 2000 : www.certu.fr.

- *Guide à l'intention des collectivités locales, la concertation publique au cœur des projets d'équipement*, FNTF, 2004 à retrouver sur www.fntp.fr/publications/guide-collectivite.pdf

Des sites Internet

- www.adels.org Association pour la démocratie et l'éducation locale. Voir aussi www.conseils-quartiers.net

- www.resovilles.com Centre de ressources sur les politiques de la ville en Bretagne et Pays de la Loire.

- <http://i.ville.gouv.fr> Le site de la DIV propose de nombreux documents sur le thème de la participation des citoyens (circulaires, colloques, discours, fiches d'expériences, rapports).

- www.cyber-base.org Portail Cyberbase (espaces publics numériques) développé par la Caisse des Dépôts et Consignations

- www.cotesdarmor2020.fr/index.html A noter en Bretagne l'expérience innovante de démocratie participative « Côtes-d'Armor 2020 », lancée à l'échelle départementale par le conseil général.

Quels enseignements peut-on retenir de cette expérience ?

Le conseil citoyen, un dispositif original. Situé à l'échelle de la communauté de communes, il relève de l'initiative locale et non d'une obligation légale. Le fonctionnement du conseil citoyen rend possible une coopération étroite entre élus et habitants, permettant une prise en charge efficace des problèmes territoriaux.

Les réseaux existants, le tissu associatif, sont des éléments essentiels sur lesquels l' élu peut s'appuyer pour mettre en œuvre les dispositifs de démocratie participative.

L' élu doit de fait s'appuyer sur ces forces vives pour faire vivre la participation des habitants, tout en faisant attention à ne pas laisser les lobbies mo-

nopoliser l'espace de discussion. Il est important de reconnaître la capacité d'expertise des habitants. En tant qu'usagers au quotidien, ils sont un partenaire à considérer dans l'élaboration des projets concernant leur territoire. Le triangle élus-techniciens-citoyens prend ici tout son sens.

Des initiatives à mener

◆ **Informers le citoyen** pour mieux l'associer à la décision. Ce travail permet aux citoyens de mieux comprendre le fonctionnement des services publics, de connaître la progression dans la réalisation des projets.

Journal ou bulletin municipal, site internet, réunions publiques, rencontres avec les acteurs économiques... sont autant d'outils à développer pour informer et impliquer le citoyen.

◆ **Internet est un outil à privilégier**, car il instaure un nouvel équilibre dans les relations entre élus et citoyens. Les journaux municipaux en ligne, les blogs et forums sur lesquels les habitants peuvent dialoguer avec les élus, les concertations sur des projets de ville sont autant d'outils qui permettent de toucher des publics généralement éloignés de la politique (comme les jeunes générations) et d'assurer une permanence de l'information et du dia-

logue avec les habitants. Il convient de mettre à disposition des citoyens un accès à l'informatique, voire des formations à l'utilisation d'internet pour que cette nouvelle forme d'expression soit accessible à tous. Les blogs citoyens ou les systèmes participatifs « wiki », qui se développent, sont un bon moyen de faire remonter des idées vers les élus et de parvenir à des actions coordonnées pour parfois, aussi, anticiper les conflits.

Les notions clés

Le conseil de quartier, instance de participation de base

Lieu de dialogue régulier entre les habitants, les élus et l'administration, le conseil de quartier a vocation à débattre et exprimer des avis sur certains projets. Cette instance, créée dans les années 90, est devenue obligatoire par la loi du 27 février 2002, pour les communes de plus de 80 000 habitants, laissant à la discrétion du conseil municipal la détermination de leur « dénomination, composition et modalités de fonctionnement ».

Différentes instances à mettre en place

◆ Le référendum local à valeur consultative permet de recueillir l'avis des habitants sur les décisions communales.

◆ Des conseils municipaux réservés à une population définie (conseil des populations immigrées, conseil des enfants, etc.) formulent des propositions relatives à leur situation particulière.

◆ Les commissions extra-municipales thématiques sont des groupes de travail portant sur des domaines tels que la santé, la jeunesse, le handicap.

◆ Le jury citoyen est constitué de citoyens tirés au sort, et assure par là-même une meilleure représentativité de la population. Il peut être consultatif, décisionnel ou évaluatif.

◆ Mais aussi : les assemblées de quartier, « diagnostics en marchant », assemblées de quartier, ateliers de co-production et d'urbanisme, etc.



Les questions à se poser en début de mandat

- Quel est le budget que votre commune alloue aux dispositifs de démocratie participative ?

- Comment les habitants sont-ils tenus informés de l'action municipale ?

- Quels sont vos relais auprès de la population pour transmettre l'information et faire remonter les attentes des habitants ?

- Qui participe aux Conseils de quartier (ou instances du même ordre) ? Les personnes impliquées sont-elles représentatives de leur quartier ?

- De quelle marge d'initiative disposent les habitants, que ce soit dans la proposition et la réalisation de projets ?

- Comment les habitants sont-ils impliqués dans l'évaluation des dispositifs mis en place ?

Les partenaires

La commune est loin d’être seule dans le paysage territorial. De l’Europe aux citoyens les élus locaux doivent nouer des partenariats et encourager des initiatives, pour mener à bien les projets communaux.

L’Europe

Les communes et l’Europe

Depuis l’Acte unique et le Traité de Maastricht, les collectivités sont de plus en plus concernées par le processus d’intégration européen et les implications locales du droit communautaire, par exemple, pour les marchés publics et la normalisation dans tous les domaines. Pour défendre leurs intérêts, les communes, notamment les grandes villes, sont en relation avec les lobbies et les autres pays de l’Union et cherchent à être représentées dans les instances européennes.

Une sous-utilisation des fonds européens par les collectivités locales

Contrairement à d’autres pays (Italie par exemple), les acteurs locaux laissent trop souvent passer l’occasion de mettre à profit les financements communautaires, car le montage des dossiers est fort complexe. Sur les 36 700 communes, combien font appel à des sources de financement communautaire ?

Difficiles à solliciter au niveau de la commune, on doit y voir de nouvelles perspectives et une possibilité d’initiative avec les autres échelons institutionnels, notamment l’intercommunalité (pays surtout) et la région qui peuvent recruter du personnel ne travaillant que sur ces dossiers très spécifiques. D’ailleurs, des programmes, comme Leader, permettent la réalisation de projets innovants, en milieu rural, qui auraient peine à trouver des financements en dehors de ce cadre.

L’État

La décentralisation, relancée par la loi du 2 mars 1982, transfère certaines compétences de l’État aux collectivités territoriales. Depuis 1982, elle a fait l’objet de plusieurs lois. Aujourd’hui, certaines compétences sont, en principe, clairement définies et attribuées. D’autres, transférées ou librement choisies, sont toujours en évolution et partagées, entre plusieurs niveaux de collectivités.

L’État est représenté par le préfet de région et le préfet de département qui ont sous leur autorité l’ensemble des services.

Quelques notions à savoir

La **déconcentration** est une réorganisation des services de l’État à un niveau territorial différent, pour appliquer les décisions du pouvoir central auprès des administrés. On parle de « services déconcentrés » qui sont sous l’autorité du préfet :

- ♦ au niveau régional : DRE, DRAC, DRAF, DIREN, DRASS, DRJS, DRETEFP, etc.
- ♦ au niveau départemental : DDE, DDAF, DDTEFP, DDASS, DDJS, etc. (voir dictionnaire des sigles à la fin du Guide).

La **décentralisation** représente le transfert de compétences de l’État à des collectivités territoriales qui leur donnent une certaine autonomie de gestion et de décision.

Le **Contrat de projets État-Région** est un document de programmation et de financement pluriannuel de projets pour, par exemple, la création d’infrastructures ou le soutien à des filières d’avenir. Il engage l’État et la région pour une durée de sept ans.

L’État modifie son intervention dans les communes

La DDA et la DDE avaient jusqu’à présent une mission d’appui aux communes : permis de construire et documents d’urbanisme, voirie, surveillance de la qualité de l’eau, appui au pilotage des Plans locaux d’urbanisme. Les services et missions d’État sont en cours de réorganisation.

Les communes, notamment les plus petites, s’interrogent : faudra-t-il faire appel à des prestataires privés ?

Devra-t-on mettre en place des services de substitution à ceux de l’État au niveau intercommunal ?

Pour le moment, période de transition oblige, les communes de moins de 2 000 habitants bénéficient encore de l’aide de ces services, moyennant de très faibles participations financières.

Les autres collectivités

La région et le département sont, tout comme la commune, des collectivités territoriales. Par la décentralisation (lois de 1982 et 2004) l’État leur a transféré récemment de nouvelles compétences. Comme aucune n’exerce en théorie de tutelle sur les autres, elles doivent collaborer et se compléter. De ce fait, l’action municipale doit s’articuler avec celle d’autres organismes publics, selon l’échelle et l’ambition des projets à mettre en œuvre.

La Région

La région est composée de deux assemblées : le **conseil** qui décide des politiques régionales, et le **conseil économique et social régional** qui donne son avis sur toutes les questions d’intérêt régional.



Les conseillers régionaux sont élus au suffrage universel direct (scrutin de liste à deux tours, première élection en 1986, dernière 2004) pour six ans.

Sa composition

- Une assemblée délibérante qui décide des orientations de la politique régionale et vote le budget.
- Une commission permanente, élue à la proportionnelle des groupes politiques de l’assemblée et chargée de mettre en œuvre les décisions votées. Des commissions d’élus préparent les décisions
- Un président, élu pour six ans qui est l’exécutif régional et agit en son nom. Il prépare les délibérations, conduit les débats et fait exécuter les décisions prises. Il est responsable du budget et le chef des services régionaux.
- Une administration composée en majorité d’agents, relevant du statut de la fonction publique territoriale.

Ses compétences

La région a pour mission de contribuer au **développement économique, social, culturel et à l’aménagement de son territoire**. Depuis 2005, l’État lui a transféré certaines compétences supplémentaires. Elles recouvrent désormais :

- le **développement économique** : accompagnement des autres collectivités (communes et communautés, départements), aide aux entreprises dans le cadre d’un schéma régional de développement économique, aide au tourisme ;
- l’**aménagement du territoire et les transports** : dans le cadre des contrats de projets État/Région, de schémas d’aménagement et des politiques européennes : parcs naturels régionaux, schéma régional d’aménagement, transports régionaux (TER et bus), participation à la modernisation des infrastructures (grands axes routiers, rail, ports et aéroports, canaux, TGV/LGV) ;
- l’**enseignement secondaire et la formation initiale et continue** : construction, entretien et fonctionnement des lycées, gestion des personnels non enseignants du 2^e degré ; formation professionnelle (dont apprentissage, offre de formation qualifiante pour les demandeurs d’emploi, aide à la validation des acquis de l’expérience) ;
- **culture et qualité de la vie** : environnement (qualité de l’eau en Bretagne) et urbanisme (inventaire et préservation du patrimoine), développement de la culture et du sport ;
- gestion et paiement des **fonds structurels européens**, à titre expérimental ;
- autres domaines : recherche, santé, solidarité internationale, développement durable (Agenda 21), développement des nouvelles technologies.

Les aides directes aux communes

Les régions peuvent attribuer des aides directes aux communes pour, par exemple, des projets d’urbanisme durable en Bretagne, culturels, d’aménagement de bourgs en Basse-Normandie, la participation à la réalisation de transports collectifs en milieu urbain pour la Région Pays de la Loire.

de la commune

Le conseil économique et social régional

Le Conseil économique et social régional **est l'organe consultatif et participatif de la région**. Ses membres sont désignés pour six ans par leurs pairs ou nommés sur proposition du préfet de région.

Sa composition est fixée par décret. Elle comporte des représentants :

- ◆ des entreprises et des secteurs professionnels non salariés ;
- ◆ des organisations syndicales de salariés ;
- ◆ des organismes participant à la vie collective : sociale, culturelle, associative ;
- ◆ de personnalités qualifiées.

Le CESR donne obligatoirement son avis sur les domaines pour lesquels le conseil régional est appelé à délibérer, sur le contrat de projets État-Région, le bud-

get régional et le bilan annuel d'exécution. Il peut être saisi, à l'initiative du président du conseil régional, de demandes d'avis et d'études, sur tout projet à caractère économique, social ou culturel. C'est aussi une force de propositions : il peut réaliser, de sa propre initiative, des études et émettre des vœux, sur toutes questions entrant dans les compétences de la région (autosaisine). Il peut évaluer les politiques publiques et réaliser des études prospectives à disposition de tous.

Le CESR se réunit en assemblée plénière pour discuter et voter des avis ou rapports présentés par des commissions et des sections, en nombre variable suivant les régions. Le président, élu pour trois ans, est épaulé par un bureau, qui coordonne les travaux des commissions. Le président est aussi responsable de l'information et des relations extérieures, en particulier avec les CESR des autres régions.

Le Département

Créés par la Révolution, les départements sont divisés en cantons. Chaque canton est une circonscription électorale pour l'élection d'un conseiller général.

Sa composition

Les affaires du département sont gérées par le Conseil général, au sein de l'assemblée départementale. Celle-ci définit les grandes orientations, vote le budget, élit son président. Ses représentants sont élus pour six ans, au suffrage universel. Ils sont renouvelés par moitié tous les trois ans (moitié en 2008 et moitié en 2011). Le mandat du président est de trois ans.

La commission permanente du conseil général peut recevoir délégation de l'assemblée départementale. Le travail préparatoire, sur les axes de développement et la définition des actions à proposer au vote de l'assemblée départementale, est réalisé au sein de commissions composées de conseillers généraux.

Ses attributions

Les missions du département ont été, comme celles de la région, étendues avec la décentralisation.

◆ **L'action sanitaire et sociale** : c'est souvent la charge la plus lourde du budget départemental. Elle concerne les aides sociales à l'enfance, aux familles, aux personnes défavorisées ou âgées (allocation personnalisée à l'autonomie - APA), aux handicapés, la lutte contre certaines maladies et leur prévention, la création et la gestion d'équipements sanitaires et sociaux (schémas départementaux), les actions d'insertion, l'aide médicale, la lutte contre les fléaux sociaux (drogue, alcool), la protection maternelle et infantile. S'y rajoutent la gestion du RMI et RMA, des Commissions locales d'intervention et de coordination (CLIC).

◆ **L'éducation, la gestion des collèges** (construction, équipement et entretien), les transports scolaires, planification scolaire (capacité d'accueil et mode d'hébergement des élèves), attribution des bourses et, plus récemment, la gestion des personnels non enseignants et la carte scolaire.

◆ **Le patrimoine** : responsabilité des bibliothèques centrales de prêts, des musées départementaux, des établissements d'enseignement artistique (musique, danse, art dramatique, arts plastiques), la gestion et l'entretien des archives départementales et la propriété de certains monuments historiques. L'attribution des aides à la pierre pour le logement social peut aussi être déléguée au département.

◆ **Les participations économiques, en lien avec d'autres partenaires** : attribution d'aides légales en vue de favoriser le développement du commerce et de l'industrie (subventions aux entreprises, primes complémentaires à celles de la région, prêts et avances, bonifications d'intérêts, achat de bâtiments et de terrains, aménagement de zones industrielles ou artisanales, études et conseils, aide à la création d'entreprises).

◆ **L'environnement** : Plan départemental des déchets, de l'eau...

◆ **L'urbanisme** : taxe départementale d'espaces verts, Conseil architectural d'urbanisme et d'environnement dans certains départements.

◆ **La voirie départementale et les transports** : le Conseil général prend en charge les dépenses d'investissement et d'entretien de la voirie départementale, avec une augmentation des routes nationales classées en voirie départementale par l'État. Il participe à l'organisation des transports interurbains et collectifs de personnes (plan départemental des transports hors communautés d'agglomération), y compris le transport par bateau vers les îles. Le département organise et finance les transports scolaires. Enfin, le département peut prendre compétence pour équiper les ports maritimes de commerce et de pêche (à leur demande).

◆ **Il prend en charge des secteurs qui nécessitent une certaine coordination des programmes d'équipements** : éducation, santé, développement économique.

A ce titre, il bénéficie d'une dotation globale d'équipement, dont une partie est destinée exclusivement à l'équipement des communes rurales.

◆ Il participe financièrement aux services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).

Il mène également d'autres tâches :

- Une politique **culturelle** originale (mise en valeur du patrimoine).
- La promotion **touristique** et la sauvegarde de l'environnement.
- L'effort de **désenclavement** et l'aménagement du territoire rural : les départements sont de plus en plus sollicités pour participer à des actions qui ne relèvent pas de leurs compétences (politique de la ville, grands projets de transport, cofinancement des fonds européens...).
- Des actions de **démocratie participative** (opération Côtes d'Armor 2020)...

Dans certains départements, une réorganisation a été opérée avec la création d'agences départementales, pour répartir les équipements et les services sur le territoire.

Les aides directes aux communes

L'action du conseil général est expliquée traditionnellement au travers d'un Guide des aides édité chaque année. Certains départements ont choisi récemment de réorienter leurs moyens d'intervention. Au Guide des aides, s'ajoute l'élaboration de Schémas ou contrats de territoires, réalisés avec les communautés de communes, parfois à l'échelle des pays, et permettant de préparer des programmes d'actions territoriaux.

Le département se voit confier par l'État des compétences conformes à sa vocation traditionnelle d'aide aux petites communes, comme le logement, l'équipement rural, les transports scolaires, le maintien des services en zone rurale, l'équipement des bâtiments administratifs à caractère social, culturel, sportif, éducatif ou de protection des personnes et des biens.

La coopération

Les pays

Un pays désigne un territoire de projet. Il se caractérise par une unité géographique, économique, culturelle ou sociale. Il est fondé sur une volonté des communes, communautés de communes ou d'agglomération, de différents acteurs : associations, entreprises, qui réfléchissent et élaborent un projet à l'échelle d'un « bassin de vie » ou d'emplois. Ils ont été créés pour rapprocher les espaces ruraux et urbains, décloisonner l'action publique, et faciliter une cohérence des politiques de l'Etat, de la région et du département avec les initiatives locales.



Le pays s'organise autour de :

- ♦ **une structure publique ou privée**, au libre choix des communes et des communautés, qui peut être un syndicat mixte ouvert ou fermé, une association, un Groupement d'intérêt public, ou un EPCI à fiscalité propre. L'ensemble des collectivités doit en être membre ;
- ♦ **le conseil de développement** qui réunit les acteurs économiques, sociaux, culturels, ou associatifs et suivant les pays, des élus. C'est un organe de réflexion sur la politique du territoire. Il est associé à l'élaboration de la charte de développement et au suivi de sa mise en œuvre. Constitué généralement en association, il s'organise librement. Il a un rôle uniquement consultatif : il émet des avis et des propositions, accompagne les projets et fait remonter les besoins des populations.

Quelle place pour les conseils de développement ?

Suite à l'adoption des lois Pasqua (1995), Voynet et Chevènement (1999) sur l'intercommunalité, la dynamique des pays a été très forte dans l'ouest de la France, notamment en Bretagne et la mobilisation des conseils de développement s'est effectuée autour de la préparation des chartes de pays. Par la suite, les pays n'ont pas toujours réussi à nouer une relation constructive entre les structures décisionnaires (Syndicats, GIP où siègent les élus) et les conseils de développement, où ils sont généralement peu représentés. Le législateur n'ayant pas prévu une autonomie financière des conseils de développement, leur activité reste liée à la qualité de ce binôme. Plus que les EPCI, les pays, qui correspondent aux territoires de la vie quotidienne, attendent de trouver pleinement une place dans le paysage institutionnel français, sauf lorsque les régions s'appuient sur leur existence pour contractualiser (exemple de la Bretagne).

Les pays d'accueil touristiques

Ils ont une mission d'aménagement et de développement touristique sur le territoire. Ils participent à la promotion, la commercialisation, et l'analyse des investissements réalisés. Ils ont un rôle d'impulsion, de conseil et de formation, ainsi que de coordination et de fédération des acteurs et des actions. Ce sont aussi des observatoires de l'activité touristique.

Pour obtenir le label « pays d'accueil touristique » il faut réunir plusieurs critères : un projet de développement touristique et un plan d'action portés par une structure juridique, l'assistance technique de professionnels et d'institutions touristiques et une implication financière des collectivités concernées.

Du syndicat à la communauté

Dès 1890, grâce à la création des syndicats intercommunaux, les communes ont eu la possibilité de mutualiser leurs moyens, pour créer des équipements et gérer des services spécifiques.

Un siècle plus tard, l'État a vivement incité à une coopération plus étroite, en accordant des dotations importantes. En transférant des compétences majeures soit à la communauté de communes (possible depuis la loi du 6 février 1992), soit à la communauté d'agglomération (depuis la loi du 12 juillet 1999), les communes ont donc lié une partie de leur avenir à celui de leurs voisines.

Le syndicat de communes

Première étape vers l'intercommunalité, le syndicat de communes assure une ou plusieurs compétences ou des services techniques (voirie, assainissement, ordures ménagères, etc.). Il associe des communes sous forme de syndicat à vocation unique (SIVU), syndicat mixte (SM) ou syndicat à vocation multiple (SIVOM). Les syndicats sont financés par les participations des communes membres.

Ils n'ont pas de compétence obligatoire définie par la loi. Ils sont administrés par un conseil syndical, qui comprend des délégués par commune, choisis au sein ou hors du conseil municipal.

L'EPCI à fiscalité propre

C'est une forme plus intégrée de regroupement de plusieurs communes, autour d'un projet commun de développement et d'aménagement du territoire. Espace de solidarité, il est aussi destiné à atténuer les intérêts strictement communaux. Chaque EPCI (Établissement public de coopération intercommunale) définit ses statuts, dispose d'une autonomie financière et d'un patrimoine propre, sur un territoire continu et sans enclave. Il dispose d'une fiscalité propre. Cette dernière peut être additionnelle à celle des communes, s'opérer par l'intermédiaire de la TPU (taxe professionnelle unique) ou sous un régime mixte (additionnelle et TPU).



intercommunale

Les différents EPCI

On distingue :

- la communauté de communes : plutôt en milieu rural ou autour des villes moyennes ;
- la communauté d'agglomération qui rassemble des communes formant un ensemble de plus de 50 000 habitants, autour d'une ou plusieurs communes-centre de plus de 15 000 habitants, sauf si elle comprend le chef-lieu du département ;
- la communauté urbaine qui concerne des groupements de plus de 500 000 habitants.

Les modalités de création, de fonctionnement, de dissolution, ainsi que la répartition entre les compétences obligatoires et optionnelles, sont propres à chaque type de groupement.

Son fonctionnement

Chaque EPCI se caractérise par :

- des compétences obligatoires définies par la loi.
- des compétences optionnelles, choisies par les communes membres.
- le partage des compétences entre la commune et l'EPCI se met en place en fonction de l'intérêt communautaire.

L'intérêt communautaire est la ligne de partage, au sein d'une compétence, entre les domaines d'action transférés à la communauté, et ceux qui demeurent au niveau des communes. Il permet de tracer les axes d'intervention clairs de la communauté.

L'EPCI ne peut exercer que les compétences qui lui sont déléguées par les communes. Les communes doivent alors s'en dessaisir. Ce transfert implique la mise à disposition des biens, personnes, équipements et services publics nécessaires à leur exercice.

L'EPCI est administré par un organe délibérant, appelé conseil communautaire, composé de délégués des communes membres, élus au sein des conseils municipaux concernés. Il se réunit au moins une fois par trimestre, et élit son président qui en est l'organe exécutif.

Le bureau est composé du président, d'un ou plusieurs vice-présidents, et d'un ou plusieurs autres membres. Bien souvent, en pratique, il rassemble tous les maires des communes du groupement, dans un souci d'élaboration en commun des projets.

La communication entre communes et EPCI

La communauté de communes est devenue un espace de projets de plus en plus important. Et pourtant les citoyens la connaissent très mal. Qu'en est-il des élus communaux ? Les maires et les délégués communautaires sont chargés de leur transmettre l'information pour que transparence et démocratie soient respectées, mais quelle place y accorde-t-on dans le temps des conseils municipaux ? Quels documents sont transmis ? Quels débats cela suscite-t-il entre les élus ? Quels mandats sont confiés aux délégués communautaires ?

Les établissements publics communaux

Le Centre communal d'action sociale

Le CCAS est le lieu de la gestion et de la coordination de toutes les actions sociales de la commune et de ses partenaires (département, région).

Il est chargé de :

- ♦ l'instruction des demandes **d'aide sociale légale** : réalisation des enquêtes sociales ; constitution des dossiers ; tenue à jour d'un fichier des bénéficiaires des aides (les données sont protégées par le **secret professionnel**). Il peut aussi faire office de domicile administratif pour les SDF ;
- ♦ la **coordination des services d'entraide** de la commune : coordination des services locaux et des associations, sur la base d'un inventaire des interventions effectuées par chacun ;
- ♦ l'**animation de l'action sociale de prévention et de développement social** dans chaque commune, en liaison avec les institutions publiques et privées. C'est la mission pour laquelle les CCAS peuvent prendre le plus d'initiatives, s'adressant à toutes les tranches d'âges et à toutes les catégories de la population. Il s'agit de répondre aux attentes des personnes en difficulté, mais également de proposer à l'ensemble de la population des équipements et des services susceptibles de leur faciliter la vie quotidienne ;
- ♦ la **création de services sociaux variés et le développement des services aux personnes**

Cette liste – non exhaustive – évolue en même temps qu'évoluent nos modes de vie.

- **Petite enfance et enfance** : structures d'accueil collectives ; relais assistantes maternelles (RAM) ; centres de loisirs sans hébergement ; garderies péri-scolaires.
- **Personnes âgées** : politiques de maintien à domicile ; établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ; prévention de la maltraitance.
- **Personnes handicapées** : renforcement de l'accessibilité aux services publics.
- **Gens du voyage** : les communes de plus de 5 000 habitants ont obligation d'accueillir les gens du voyage. Pour les communes de moins de 5 000 habitants, le passage et le séjour restent un droit.
- **Personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle** : soutien à la création d'entreprises et de chantiers d'insertion, d'associations intermédiaires ; création d'un plan local pour l'insertion et l'emploi.
- ♦ **lutte contre les exclusions** : accès au logement, à la santé et aux soins, à l'emploi, à l'éducation et à la culture ;
- ♦ **prévention de la délinquance** : création d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance.

Aide sociale légale et action sociale

♦ **Les aides légales obligatoires** sont destinées à ceux qui ne peuvent faire face, à un moment de leur vie, à leurs besoins matériels ou de santé. Décidées par l'État et/ou le département, elles constituent une obligation pour la collectivité et un droit pour les citoyens. L'aide sociale légale constitue un système de protection universelle et présente un caractère obligatoire, temporaire, et constitue un dernier recours lorsque les autres possibilités sont épuisées.

♦ **L'action sociale facultative** consiste à mettre en œuvre des actions apportant un soutien aux personnes, aux familles qui rencontrent des difficultés dans la vie quotidienne. **L'action sociale, c'est aussi le partenariat local** : élus, médecins, responsables associatifs, enseignants, services spécialisés administratifs des DDASS, des conseils généraux... indispensables à la conduite d'une politique globale.

Le conseil d'administration est composé du maire, qui en est président de droit, et en nombre égal, d'élus du conseil municipal et de représentants de la société civile.

Plusieurs communes groupées peuvent créer un Centre intercommunal d'action sociale (CIAS). Leur nombre est en progression. L'enjeu est de définir des complémentarités entre le local, l'intercommunal, et le communautaire, et d'inscrire avec les habitants, l'action sociale dans un projet de développement du territoire.

Analyse des besoins sociaux : chaque année, les CCAS et CIAS sont tenus de réaliser une analyse des besoins sociaux de l'ensemble de la population, notamment ceux des familles, des jeunes, des personnes âgées, des personnes handicapées et des personnes en difficulté. Cette analyse fait l'objet d'un rapport présenté au Conseil d'administration. C'est un outil stratégique pour mener une action sociale locale. Dans la pratique, cette analyse n'est pas souvent effectuée, car la loi ne précise pas comment la réaliser.

La caisse des écoles

La caisse des écoles était obligatoire dans toutes les communes dotées d'une école publique, dans l'objectif « d'encourager et faciliter la fréquentation des écoles primaires publiques ». Aujourd'hui, dans le cadre de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, elle peut participer à la réussite éducative.

Le contrôle administratif et financier

La libre gestion des communes est contrôlée administrativement et financièrement.

Le contrôle administratif

Le préfet assure le contrôle administratif des communes. Il y a moins d'actes transmis au contrôle de légalité qu'auparavant, car il a la volonté de « moins contrôler pour mieux contrôler ». Néanmoins, les contrats au-dessus de 206 000 euros HT, au 1^{er} janvier 2008, toutes les délibérations, les budgets, sont toujours vérifiés par les services de l'État.

Depuis 1982, il n'y a plus de contrôle d'opportunité, a priori, des décisions locales par le préfet mais ces services contrôlent, a posteriori, les actes et peuvent déférer au juge administratif ceux qu'ils estiment illégaux pour demander leur annulation.

En pratique, en cas de désaccord du préfet sur un acte, il transmet une lettre d'observation au maire pour demander la régularisation de la décision. Au final, il y a très peu de déférés devant le tribunal administratif, au regard du nombre d'actes contrôlés par la préfecture. Les élus sont soucieux de respecter le droit et, généralement, se rallient aux observations du préfet.

Contrôle des chambres régionales des comptes

Le contrôle budgétaire complète le contrôle de légalité. Il est destiné essentiellement à imposer aux collectivités de prendre par elles-mêmes les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre de leurs comptes. Ce n'est qu'en cas de refus qu'il est fait appel au pouvoir de substitution du représentant de l'État.

La Chambre régionale des comptes est investie par la loi du 2 mars 1982 d'un triple rôle :

- exercer un contrôle juridictionnel sur les comptes des comptables publics des collectivités locales et de leurs établissements publics,

- participer, avec le préfet, au contrôle financier mis en place depuis la suppression de la tutelle financière sur les collectivités locales,
- présenter des observations sur la gestion des collectivités locales.

Même s'il y a eu une médiatisation de certaines collectivités qui ont été pointées par les rapports des chambres régionales des comptes, depuis plus de 25 ans et au regard des 36 700 communes, on peut estimer que les élus locaux sont de bons gestionnaires. D'ailleurs, les citoyens – électeurs ne manquent pas de rappeler aux élus la nécessité de bien utiliser les deniers publics.

Le contrôle financier

Il y a plusieurs niveaux de contrôle financier. Le trésorier contrôle quotidiennement les mandats de paiement et les titres de recettes. Le préfet contrôle les actes budgétaires. Enfin, depuis 1982, avec la décentralisation, l'État a souhaité soumettre les décisions financières locales au contrôle de la chambre régionale des comptes.

Organisation des chambres régionales des comptes

Les chambres régionales des comptes sont présidées par des magistrats, issus de la Cour des comptes qui ont à leurs côtés des conseillers.

Les membres de ces juridictions sont inamovibles. Ils disposent de pouvoirs d'investigation, et peuvent effectuer des vérifications sur place, ou réclamer la communication de documents.

L'instruction donne souvent lieu à des auditions et la Chambre peut recourir, pour des enquêtes présentant un caractère technique, à l'assistance d'experts désignés par le président. La Chambre prend toutes dispositions pour garantir le secret de ses investigations.

La procédure est, pour le principal, écrite, et elle repose sur un rapport qui contient des propositions mises en délibéré, dans le cadre d'une procédure collégiale.

Indépendamment des jugements et de l'arrêt des comptes des comptables publics, la Chambre rend des

avis, à la demande du représentant de l'État (budget hors délai, sincérité contestée...), que le préfet prolonge par des actes. Il n'est pas tenu de suivre les avis et propositions de la Chambre régionale des comptes, mais il a alors l'obligation de motiver explicitement sa décision.

Désormais, le préfet et le maire peuvent demander une enquête sur la gestion de la commune ou d'un organisme ou d'un établissement financé en partie par le budget communal. Le préfet peut également solliciter l'avis de la Chambre régionale des comptes sur un dossier de marché public ou de délégation de service public.

Enfin, les budgets sont dorénavant automatiquement transmis à des fins de contrôle à la Chambre régionale des comptes.

D'autres organismes de gestion locale

Les acteurs financiers

Les acteurs financiers jouent un rôle décisif dans la vie de la commune pour une meilleure maîtrise et gestion des budgets. La Caisse des Dépôts et Consignations, les banques et les organismes

d'assurance sont des partenaires privilégiés et naturels des municipalités pour la gestion financière (activité de conseils, aide au montage des dossiers, financement des projets, réduction de l'en-

dettement, gestion des risques, assurance des dommages aux biens, assurance du personnel communal...). Des structures fiscales (experts-comptables) ou des entreprises privées de conseil et

d'expertises en finance locale aident aussi les collectivités à mieux gérer leur budget (audit, conseil, analyse fiscale, responsabilité et prospective financière...).

La Caisse des Dépôts et Consignations

Institution financière publique, la Caisse des Dépôts est en charge de missions d'intérêt général qui lui sont confiées par l'État et les collectivités locales.

- ◆ **Par son activité de prêteur, elle finance le logement social, les structures d'hébergement, de la rénovation urbaine et des infrastructures de transport.** Ainsi, elle a financé en prêts moyen et long terme et à conditions privilégiées, par exemple, les projets ANRU de Caen, Hérouville-Saint-Clair, Rennes, Saint-Brieuc, Nantes, le tramway du Mans, le transport en site propre Triskel de Lorient, l'infrastructure routière RN 174 qui relie Saint-Lô à la RN 13.
- ◆ **Par son activité d'investisseur long terme en fonds propres,** elle participe au développement des territoires aux côtés des collectivités locales, dans des projets locaux économiquement viables et aux côtés d'autres partenaires publics et privés, tels que :
 - des projets d'immobilier d'activité : Pôle santé du Mans, centre commercial Perseigne à Alençon, locaux Agrauxine à Plomelin, locaux tertiaires Innovaparc sur le campus EffiScience à Colombelles ;
 - la reconversion de friches, logements intermédiaires locatifs : Ile de Nantes, opération Saint-Martin à Brest ;

- des projets d'énergies renouvelables : SEM ENEE Loire-Atlantique, Géotexia dans le Méné ;
- des infrastructures haut débit : Manche, Sarthe, Maine-et-Loire, Cyberbases, Service public local ;
- les outils financiers de soutien aux entreprises : BRIT, Ouest Ventures, Pays de Loire Solidaire, Normandie Capital Investissement.

La Caisse des Dépôts est présente sur tout le territoire à travers ses vingt-cinq directions régionales. Ce réseau de proximité, en relation directe avec les collectivités territoriales et les partenaires locaux, mobilise l'ensemble des savoir-faire et des financements de la Caisse des Dépôts. www.caissedesdepots.fr

Les sociétés d'économie mixte

Elles associent des capitaux publics (majoritaires, dans la limite de 85%) à des capitaux privés pour la gestion de services publics. Elles interviennent comme prestataires des collectivités locales, avec lesquelles elles établissent une convention ou sont mandatées. Sociétés anonymes privées, elles sont immatriculées au registre du commerce et des sociétés, mais elles sont aussi soumises au contrôle administratif, au code des marchés publics et doivent rendre compte au conseil municipal.

Les SEM peuvent intervenir dans au moins quatre cas :

- ◆ aménager une zone d'habitation ou créer une zone d'activité ;
- ◆ construire des immeubles d'habitation ou des locaux à usage commercial,
- ◆ exploiter un service public (parc de stationnement, transports, salle polyvalente, etc.) ;
- ◆ intervenir dans le cadre d'activités d'intérêt général.

Elles sont créées par une délibération du conseil municipal, qui fixe sa participation au capital, désigne des représentants pour son conseil d'administration.

Les organisations spécialisées

Le conseil municipal peut contribuer à la création d'offices réunissant des partenaires sociaux et économiques d'un secteur déterminé.

Quelques exemples :

Les O.P.H. (ex O.P.H.L.M. et O.P.A.C.)

Les Offices publics de l'habitat (O.P.H.) ont été créés pour permettre la construction d'habitations à loyer modéré ou l'accession à la propriété pour des populations défavorisées. Ce sont des établissements publics dotés d'une autonomie financière.

Les collectivités locales collaborent avec les OPH, en leur cédant des terrains ou en leur accordant des garanties sur les emprunts. A côté des OPH, des acteurs privés à vocation sociale (de type coopératif ou autre) interviennent et jouent un rôle dans le développement de l'habitat.

L'office des sports, l'office de tourisme et le syndicat d'initiative

L'office des sports est chargé de la gestion des équipements sportifs de la commune ou de l'intercommunalité et/ou de l'organisation des manifestations sportives. En général, les offices des sports sont des associations administrées par un comité directeur.

Pour développer le tourisme et les activités socioculturelles, la commune ou l'intercommunalité peut prendre l'initiative de créer un office de tourisme ou un syndicat d'initiative.

Les groupements d'intérêt public

Les GIP sont dotés de la personnalité morale et disposent d'une autonomie financière. Ce sont des structures intermédiaires entre l'établissement public et l'association, que les pouvoirs publics recommandent de substituer aux associations de gestion.

Ces groupements sont créés entre plusieurs collectivités et/ou établissements publics, et personnes morales de droit privé, principalement dans les secteurs de la culture, de la formation et de l'action sanitaire et sociale.

Ils nécessitent un arrêté préfectoral d'approbation. Ils sont contrôlés par un commissaire du Gouvernement désigné par le préfet. A noter, que certains pays ont adopté le statut de GIP plutôt que la forme associative.

Les chambres consulaires

Organismes professionnels, ce sont des établissements publics administratifs de l'État. Ils ont une fonction de conseil auprès des pouvoirs publics, de représentation des intérêts et de développement de leur secteur d'activité.

Les Chambres de commerce et d'industrie

Les chambres de commerce et d'industrie ont trois missions essentielles :

- donner les avis et les renseignements qui leur sont demandés sur les questions industrielles et commerciales. Elles participent aux commissions départementales d'équipement commerciales (CDEC), qui donnent des avis sur les implantations de nouveaux commerces en milieu rural, et de grandes surfaces en milieu urbain ;
- faire toutes propositions sur les moyens d'accroître la prospérité de l'industrie et du commerce. Elles réalisent alors des opérations d'information et de mises en réseau au bénéfice du monde industriel ;
- assurer l'exécution des travaux, et l'administration des services nécessaires aux intérêts dont elles ont la garde (aéroports, ports).

Les Chambres d'agriculture

Les chambres d'agriculture sont au service des agriculteurs, mais exercent aussi un rôle de conseil agricole des pouvoirs publics. Elles participent à l'élaboration des documents d'urbanisme (SCOT, PLU,...), et à la gestion du foncier, par l'intermédiaire des Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER), à la préservation de la qualité de l'eau, etc. Elles diffusent de l'information et réalisent différentes actions au bénéfice du monde agricole et des industries agroalimentaires.

Les Chambres de métiers et de l'artisanat

Les chambres de métiers et de l'artisanat sont auprès des pouvoirs publics les organes de représentation des intérêts professionnels, économiques et sociaux des artisans, maîtres et compagnons de leur circonscription.

A ce titre, les chambres de métiers peuvent émettre des vœux, ou faire valoir leur position sur toute question touchant directement ou indirectement à l'artisanat.

Elles participent à différentes instances consultatives ou délibératives et animent l'ensemble du secteur artisanal.

Les associations

Leur dynamisme et leur diversité reflètent la vitalité d'une commune.

Différents types de structures existent :

Les associations de gestion d'un service public

Elles ont été créées dans les années 80 pour faciliter l'exécution d'un service public : l'organisation de manifestations locales, l'exploitation d'un équipement communal, l'édition de bulletins d'information, le fonctionnement d'un centre de loisirs, les œuvres sociales du personnel communal, la gestion des restaurants administratifs... De statut associatif, elles en ont la souplesse, mais elles doivent, outre le dépôt des statuts en préfecture, suivre des directives précises, pour obtenir des subventions, et répondre à des appels d'offres organisés par les collectivités.

Même si l'autonomie de l'association doit être préservée, l'établissement d'un contrat de délégation de service public est fondamental entre les deux parties, pour une bonne collaboration.

Les associations « loi 1901 »

Avec 1,1 million d'associations, 14 millions de bénévoles, 1,9 millions de salariés, en France en 2005, les associations ont un rôle majeur dans la vie locale, et représentent une richesse pour les communes. Elles interviennent notamment dans les secteurs de sociaux, éducatifs, culturels, sportifs et de loisirs. Elles sont très importantes car :

- ◆ elles aident à faire remonter les besoins et jouent le rôle de relais d'expression et de révélateurs (ou créateur) de nouveaux emplois ;
- ◆ elles permettent de démultiplier les actions en limitant les coûts, grâce à l'engagement des bénévoles.

Les associations se répartissent comme suit :

24,5 % : activités sportives
23 % : culture/tourisme/loisirs
16,5 % : action sanitaire et sociale
9,5 % : vie sociale
9,5 % : habitat et environnement
8,5 % : éducation et formation
8,5 % : services aux entreprises.
Pour un budget de 33,5 milliards

d'euros (ressources assurées à 60 % sur fonds publics)

Source : Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (site CPCA www.cPCA.asso.fr)

Pour une « bonne marche » de la relation élus-associations, il est nécessaire de :

- ◆ mettre en place une convention dé-

finissant précisément les rôles de chacun, et les engagements réciproques ;

◆ les élus doivent éviter à tout prix de s'engager dans la gouvernance d'une association subventionnée par la commune où ils siègent, pour éviter les risques de gestion de fait ;

◆ un suivi et une auto-évaluation permanente sont nécessaires.

Deux écueils à éviter

La « gestion de fait ». Le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable doit être respecté. C'est pourquoi l'élu doit choisir entre sa fonction élective et un mandat associatif. Il peut toutefois être simple adhérent d'une association.

Association transparente : une association est considérée comme telle, lorsque l'indépendance à la fois administrative, matérielle, et fonctionnelle entre l'association et la collectivité ne sont pas assurées. Par exemple, du fait que des élus soient représentés au bureau de l'association, ou si son budget dépend entièrement du budget communal. On considère alors que la collectivité a utilisé l'association pour détourner les règles de la comptabilité publique.

Pour plus d'information

www.vie-publique.fr Le portail, proposé au citoyen par la Documentation française. Une rubrique, complète et pédagogique : « Découverte des institutions ». **www.dgcl.interieur.gouv.fr** Direction générale des collectivités locales, ministère de l'Intérieur. Une nouveauté : la base nationale sur l'intercommunalité **www.colloc.minefi.gouv.fr** Site du ministère des Finances dédié aux collectivités locales, qui présente – en particulier – des données chiffrées individualisées sur les communes, régions, départements. **www.diact.gouv.fr** Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT, ex DATAR). A noter : la rubrique « Observatoire des territoires ». **www.carrefourlocal.org** Site édité par le Sénat. Questions parlementaires, organisées par grands thèmes. Sélection de textes concernant les collectivités. **www.ladocumentationfrancaise.fr** En ligne, tous les rapports officiels publiés par la Documentation française.

www.insee.fr Institut national de la statistique et des études économiques **www.legifrance.gouv.fr** Site officiel comportant des textes fondamentaux du droit français et des informations sur le droit européen et l'actualité juridique. **www.journal-officiel.gouv.fr** Consultation en ligne du JO « Lois et décrets » authentifié. Annonces officielles (dont marchés publics). **www.service-public.fr** Le portail de l'administration française. Formulaires administratifs, annuaire des sites et rapports publics, textes juridiques et annonces de marchés publics. Annuaire des services publics locaux. **www.localtis.fr** Portail d'information des élus, techniciens des collectivités locales sur l'actualité locale, les textes, la jurisprudence. **www.caissedesdepots.fr** Site de présentation de la Caisse des dépôts et de ses missions et interventions au service des collectivités locale **www.ccomptes.fr** Site des juridictions financières, Cour des comptes en tête dont : avis et courriers des Chambres régionales des comptes (rubrique « CRTC ») aux collectivités.

www.conseil-constitutionnel.fr Décisions, index thématique, affaires en instance, procédure, organigramme, activités internationales, collection des « Cahiers du Conseil constitutionnel ». Dossiers thématiques. **www.courdecassation.fr** Cour de Cassation : jurisprudence, publications, documentation, sélection des « grands arrêts », liste des magistrats et avocats... **www.assemblee-nationale.fr** Projets et propositions de loi sont en ligne ainsi que l'ordre du jour des commissions de l'Assemblée nationale. **www.senat.fr** Projets, propositions de lois, comptes-rendus du Sénat. **www.amf.asso.fr** Association des maires de France. **www.grandesvilles.org** Association des maires de grandes villes. **www.villesmoyennes.asso.fr** Fédération des maires des villes moyennes. **www.amrf.asso.fr** Association des maires ruraux de France **www.anel.asso.fr** Association nationale des élus du littoral **www.arf.asso.fr** Association des régions de France. **www.departement.org** Assemblée des départements de France.

www.intercommunalites.com Assemblée des communautés de France. En particulier : un annuaire des communautés en ligne. **www.pays.asso.fr** Association pour la fondation des pays **www.aric.asso.fr** Association régionale d'information des collectivités territoriales (Bretagne). Possibilité de s'abonner gratuitement à une newsletter mensuelle. **www.projetdeterritoire.com** Site d'Entreprises territoires et développement ; actualités, études sur les collectivités, dossiers méthodologiques. **www.unadel.asso.fr** : Union nationale des acteurs et des structures de développement local. **www.place-publique.fr** Site des initiatives citoyennes. Association de travail et d'échanges. Actualités associatives, débats et guide.

Dictionnaire des sigles

ANRU : Agence nationale pour la rénovation urbaine
ATA : Autorité organisatrice de transports
APA : Allocation personnalisée d'autonomie
ASSAD : Association de soins et services à domicile
ATSEM : Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
BAFA : Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
BAFD : Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur
CAF : Caisses d'allocations familiales
CCAS : Centre communal d'action sociale
CDC : Caisse des dépôts et consignations
CDG : Centre de gestion de la fonction publique territoriale
CEL : Contrat éducatif local
CESR : Conseil économique et social régional
CIAS : Centre intercommunal d'action sociale
CLIC : Centre local d'information et de coordination
CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

CPER : Contrat de plan Etat Région
CRES : Chambre régionale de l'économie sociale
DIREN : Direction régionale de l'environnement
DRAC : Direction régionale des affaires culturelles
DRAF/DDAF : Direction régionale et départementale de l'agriculture et de la forêt
DRASS/DDASS : Direction régionale et départementale des affaires sanitaires et sociales
DRE/DDE : Direction régionale et départementale de l'équipement
DRJS/DDJS : Direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports
DRTEFP/DDTEFP : Direction régionale et départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
EPCI : Etablissements publics de coopération intercommunale
EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPN : Espaces publics numériques
ETD : Entreprises territoires et développement

FCPE : Fédération des conseils de parents d'élèves des écoles publiques
FCTVA : Fonds de compensation pour la TVA
GAB : Groupement des agriculteurs biologiques
GIP : Groupement d'intérêt public
HLM : Habitation à loyer modéré
HQE : Haute qualité environnementale
M14 : L'instruction budgétaire et comptable M14 cadre juridique qui régit la comptabilité des communes françaises, des syndicats de communes et des établissements publics de coopération intercommunale
MJC : Maisons des jeunes et de la culture
MSA : Mutualité sociale agricole
OPAC : Office public d'aménagement et de construction
OPHLM : Office public de l'habitat à loyer modéré
PDU : Plan de déplacements urbains
PLH : Programme local de l'habitat
PLU : Plan local d'urbanisme
PNR : Parcs naturels régionaux
PSU : Prestation de service unique
PTU : Périmètres de transport urbain
RMA : Revenu minimum d'activités

RMI : Revenu minimum d'insertion
SAFER : Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural
SCOT : Schéma de cohérence territoriale
SEM : Société d'économie mixte
SGAR : Secrétariat général pour les affaires régionales
SIVOM : Syndicat intercommunal à vocation multiple
SIVU : Syndicat intercommunal à vocation unique
TER : Transport express régional
TIC : Technologies de l'information et de la communication
TIPP : Taxe intérieure sur les produits pétroliers
TOS : Technicien ouvrier de service
TP : Taxe professionnelle
TPU : Taxe professionnelle unique
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
ZAC : Zone d'aménagement concerté.

Ont contribué à la rédaction de ce guide

◆ **Les étudiants de l'Institut d'études politiques de Rennes, sous la direction du géographe Jean Olivro** : Hannedouche Antoine, Villefroy de Silly Cyril, Schley Anne, Flores Charlene, Le Gargasson Jean-Bernard, Cathelineau François, Derrien Mathieu, Novello Guillaume, Le Chêne Guillaume, Le Gars Claire, Abiven Corine, Descargès Sarah, Bommelaer Clémentine, Basclet Giulia, Chanteloup Hélaine, Guyon Flore, Yard Marion, Fustec Klervi, Barron Marie, Donne Aurélie, Postair Rudhi, Saidi Karima, Brandala Charline, Cos Raphaël, Faucheux-Leroy Sarah, Ménager Marie, Huberson Claire, Tregouet Marion, Jean Céline, Durand Julie, Briantais Olivia, Chenut Julia, Coursel Gaelle, Crochet Soizic, Mugnie Lucile, Ceysson Camille, Devouges Benjamin, Moinard Coline, Kupferstein Lyndsay, Kermarec Yann.

◆ **ARIC** : Jean-Michel Paviot, Joseph Le Lez, Jean Bouet, Marie-Hélène Daucé, Sébastien Couépel, Annie Pivette, Bernard Serrand, Jacques Martin, Valérie Autissier, Jérôme Guesdon, Annie Faucheux.

Société Ouest-France,
S.A. au capital de 300 000 €.
Siège social : 10, rue du Breil, 35051
Rennes cedex 9.
Téléphone : 02 99 32 60 00.
Télécopie : 02 99 32 60 25.
Principale associée : Société d'investissements et de participations (SIPA).
Fondateur : M. Paul Hutin Desgrées.
Cofondateur :
M. François Desgrées du Lou.
Président d'honneur :
M. Louis Estrangin
Directeur de la publication, responsable de la rédaction :
M. François Régis Hutin.
Administrateurs :
MM. J. Boissonnat, M. Camdessus,
J. Duquesne, B. Frappat, D. Guiraud, F.R.

Hutin, F.-X. Hutin, R. Lavalie,
Mlle Y. Le Goaziou, MM. B. Le Goaziou,
J. Moreau,
SIPA représentée par M. Louis Estrangin.

Rédacteur en chef : Jean-Luc Évin.
Directeur des Suppléments et hors-séries : Stéphane Baranger.
Rédacteur en chef chargé des Suppléments et hors-séries : Jean-François Erksen.
Réalisation : service Suppléments.
Impression : Ouest-France.
Photo de Une : Philippe Renault.

Numéro de commission paritaire :
0407 C 78 497.
Publication : mai 2008.

Jugez et décidez de l'avenir financier de votre collectivité...



...pour mettre en œuvre **vos projets politiques**

Pilotez les finances de votre collectivité

En ce début de mandat, la maîtrise de la situation financière de votre collectivité est nécessaire à la réussite de votre projet politique.

SOFI, logiciel de stratégie et de programmation financière vous permet de juger et de décider de l'avenir financier de votre collectivité.

SOFI Programmation financière De l'évaluation de votre situation financière à la programmation des projets d'investissement

- > Évaluez les marges de manœuvre disponibles
- > Simulez vos projets d'investissement
- > Élaborez la stratégie financière de votre collectivité

Retrouvez nos offres de services et de logiciels sur le site **www.mgdis.fr**

MGDIS, société située à **Vannes**, accompagne les collectivités depuis 1983 dans leurs missions et préoccupations financières, administratives et économiques.

MGDIS
Éditeur de logiciels comme un service

© 2008 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International, une coopérative de droit suisse. Tous droits réservés.

Agir pour la performance de l'action publique



Contact

KPMG Secteur public
Direction nationale
2 bis rue de Villiers
92309 Levallois-Perret
Tél. : 01 78 66 06 38
flarpin@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Présent dans 194 villes, KPMG offre les avantages d'un cabinet de proximité, qui permet d'agir au sein de l'économie locale ou régionale.

Au sein du département KPMG Secteur public, nos professionnels vous accompagnent depuis plus de 20 ans dans la mise en œuvre du changement au service de la performance publique.

Nos 11 implantations territoriales permettent de conjuguer proximité, savoir-faire, spécialisation et sens de la relation partenariale.

Nos consultants apportent leurs compétences au service de l'optimisation de l'action publique auprès des :

- Régions, départements, communautés et communes
- Satellites des collectivités territoriales (Associations, SEM, agences, offices, régies...)
- Établissements publics sanitaires et sociaux (CCAS, maisons de retraite...)

Forts de plus de 5 000 références dans les collectivités publiques, nous sommes à vos côtés pour :

- Conduire votre audit de début de mandat
- Auditer et piloter vos politiques publiques
- Favoriser le développement de votre territoire
- Mettre en place un agenda 21
- Optimiser la gestion des ressources humaines et des systèmes d'informations

www.kpmg.fr

KPMG



La Caisse des Dépôts

“au service de l'intérêt général
et du développement économique”

Loi du 15 mai 2001

Direction régionale Basse-Normandie

Immeuble Le Gardin
ZAC Gardin
15, boulevard Bertrand
BP 554
14037 Caen Cedex
02 31 39 43 00

Direction régionale Bretagne

Centre d'affaires Sud
19 bis, rue de Châtilon
CS 36518
35065 Rennes Cedex
02 23 35 55 55

Direction régionale Pays-de-la-Loire

1, rue du Quinconce
BP 30605
49006 Angers Cedex 01
02 41 20 23 99
2, avenue Carnot
44000 Nantes
02 41 20 23 74

Une institution financière publique

- > Grand investisseur institutionnel de long terme
- > Transformation en toute sécurité de l'épargne des Français pour financer des priorités d'intérêt général, principalement le logement social
- > Banquier du service public de la Justice et de la Sécurité sociale
- > Gestionnaire de régimes de retraite
- > Développeur des territoires aux côtés des collectivités locales

Des filiales qui exercent des activités concurrentielles et d'intérêt général

- > L'assurance de personnes : CNP Assurances
- > L'immobilier : groupe SNI, Icade
- > Le développement des PME : CDC Entreprises, CDC Capital Investissement
- > Les services : Transdev, Egis, Compagnie des Alpes et Belambra vvf

La Caisse des Dépôts met, dans tous ses métiers, sa capacité d'innover et d'agir à long terme au service du développement durable.

Son réseau de 25 directions régionales, présent dans chacune des régions de métropole et de l'outre-mer, mobilise l'ensemble de ses savoir-faire et de ses financements.

Avec son plan stratégique Elan 2020, la Caisse des Dépôts s'est fixé quatre priorités pour répondre aux urgences du pays : le logement, les PME, les universités et l'environnement.

