



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

**Bruno Cargnelli**

journaliste, rédacteur, conseil

Sélection d'articles

**2013**

**p 02** • Service Public Territorial n°7 –février 2013 [CNFPT]  
***Intelligence territoriale : quand l'information devient stratégique*** [lire](#)

**p 08** • Service Public Territorial n°7 –février 2013 [CNFPT]  
***L'école : quel rythme pour les collectivités ?*** [lire](#)

**p 11** • Plaquette Infogreffe extrait K-bis [INFOGREFFE]  
***L'extrait K-bis?*** [lire](#)

**p 13** • Tous Sociétaires n°13–septembre 2013 [MACIF]  
***comités d'entreprises : Identifier et maîtriser les risques cachés*** [lire](#)

**p 19** • Service Public Territorial n°8 – juin 2013 [CNFPT]  
***Mettre fin à l'inflation normative*** [lire](#)

**p 23** • Service Public Territorial n°8 – juin 2013 [CNFPT]  
***Un nouvel élan pour la politique de la ville*** [lire](#)

**p 29** • Service Public Territorial n°9 – juillet 2013 [CNFPT]  
***Tourisme: destination France*** [lire](#)

**p 35** • Service Public Territorial n°9 – juillet 2013 [CNFPT]  
***Et demain : la co-révolution*** [lire](#)




Bruno Cargnelli est journaliste, rédacteur et consultant indépendant depuis 1992. Il collabore sur une base régulière ou ponctuelle avec les principales [agences](#) françaises spécialisées en presse d'entreprise, réalisant reportages et interviews pour le compte de magazines de presse [interne](#) ou à destination des [clients](#) et partenaires de [grandes sociétés](#) ou institutions françaises et internationales. Il dispose également d'une expérience dans le domaine des études de discours et des analyses d'image, et intervient en tant que conseil pour le compte d'entreprises souhaitant construire leurs propres supports de communication.

[+ d'info](#)[+ d'articles](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
02 2013	 <a href="#">Cnfpt</a>	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Service public territorial	7

## Intelligence territoriale

### Quand l'information devient stratégique

*Attirer et fidéliser des entreprises , pérenniser l'emploi local : ce sont aujourd'hui des préoccupations vitales pour des collectivités de toute taille et de tout type. Les démarches d'intelligence économique territoriale se multiplient dans ce but.*

L'intelligence économique se définit globalement comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. » Cette "information utile" est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision d'une entreprise ou d'une collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques visant l'atteinte des objectifs fixés. Le but ultime est d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, en prenant des décisions adaptées - donc efficaces - grâce à une meilleure maîtrise de l'information stratégique. Pour les collectivités locales, devenir stratège de l'information s'impose comme une nécessité pour renforcer l'attractivité de leur territoire et créer les conditions d'un développement pérenne.

En France, deux rapports ont contribué à diffuser largement la notion d'intelligence économique : d'abord le rapport Martre <sup>(1)</sup> , "Intelligence économique et stratégie des entreprises", en 1994, puis celui du député du Tarn, Bernard Carayon, "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale" <sup>(2)</sup> , paru en 2003, qui concernait la stratégie de l'État en la matière et mentionnait l'émergence d'une nécessaire intelligence territoriale. Mais ce n'est véritablement qu'avec la crise financière de 2008 que nombre de collectivités - qui faisaient parfois déjà de "l'Intelligence économique sans le savoir"... - ont ressenti la nécessité d'une démarche plus structurée en la matière.

Depuis cinq ans, les Conseils régionaux, dans certains cas les Conseils généraux et des Communautés d'agglomération, s'impliquent de plus en plus activement dans des démarches d'intelligence économique. « Nous enregistrons une croissance annuelle de 20% de notre activité de conseil aux collectivités depuis 2008, souligne Thierry Ferrari, consultant de l'ADIT <sup>(3)</sup> , un organisme de conseil spécialisé dont l'État est actionnaire. Globalement, les collectivités souhaitent initier des démarches structurées dans trois buts principaux: élaborer une vision prospective pérenne pour leur territoire, valider des projets de création ou d'extensions d'infrastructures ou des actions concertées entre différents acteurs, et enfin qualifier les porteurs de projet de développement pour éviter de mauvaises surprises. » L'actualité récente nous a en effet rappelé combien des projets de reprise d'installations techniques comme des hauts fourneaux ou des raffineries pouvaient sembler a priori très séduisants... et s'avérer finalement très décevants pour le territoire.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



## Schémas régionaux

Les collectivités lancent des démarches d'intelligence territoriale dans le cadre de Schémas régionaux d'Intelligence économique (SRIE), initiés par le Préfet de région et auxquels sont associés les conseils régionaux, ou par le biais de Schémas régionaux de développement économique (SRDE), dans lesquels les Conseils régionaux initient et déploient un programme ou des actions ponctuelles d'intelligence économique. Concrètement, ces actions comportent généralement trois volets principaux : un premier consacré à une meilleure connaissance des territoires et à l'organisation d'une veille informationnelle, un autre visant à la sécurisation des informations stratégiques, et enfin la conception et le déploiement de stratégies d'influence et de lobbying entrant dans le cadre du marketing territorial.

Parmi les premières régions à avoir initié une démarche en la matière dès 1997, la Basse-Normandie s'appuie désormais (comme le Nord-Pas-de-Calais et l'Île-de-France) sur un Schéma régional d'intelligence économique.

Validé à la suite de cinq réunions de concertation, le schéma définit cinq axes d'interventions des différents acteurs pour la période 2007-2013: appui aux filières et aux pôles de compétitivité, soutien aux PME/PMI, mise en réseau et partage de l'information, approfondissement de la connaissance du tissu économique local afin de mieux le promouvoir, et sécurité économique. Ce dernier point est loin d'être anecdotique. La délégation interministérielle à l'intelligence économique note en effet que les services de l'Etat en charge de la sécurité économique recensent chaque année près de 1 000 actes hostiles significatifs au plan national. Et ceci ne représenterait qu'une part des attaques contre les acteurs économiques nationaux : car certaines actions de piratage de brevets ou de bases de données, d'espionnage économique ou de détournement ne sont tout simplement jamais détectées. À l'heure de la compétition internationale, savoir préserver une information stratégique ou un savoir-faire spécifique peut tout simplement être vital pour la réussite d'un projet où la survie d'une entreprise locale.

## Effet réseau

Pilotée conjointement par la Préfecture de Région et la Région Basse-Normandie dans le cadre d'un Comité Stratégique, la politique d'Intelligence Économique associe les acteurs locaux, publics comme privés : organismes de développement, collectivités locales, entreprises, écoles et groupes de formation. L'objectif est d'apporter une réponse coordonnée de la part de l'ensemble des acteurs, afin de renforcer la lisibilité du territoire pour les porteurs de projets comme pour les citoyens.

Le comité stratégique veille à l'application du schéma, et statue sur les financements apportés aux actions et projets présentés. Le cas échéant, des experts peuvent être invités ponctuellement pour éclaircir un point ou donner un avis technique.

Surtout, l'initiative a permis de fédérer nombre d'acteurs locaux comme la CGPME et de créer un vraie dynamique régionale. « Le bilan est plutôt positif, déclare Corinne Marbach, Chargée de Mission Intelligence Economique rattachée à la Direccte. Les entreprises qui ont participé aux actions, ont adhéré à la démarche. Un diagnostic a été réalisé auprès de 500 d'entre elles, Ce qui a permis d'animer des ateliers collectifs sur les aspects défensifs et offensifs d'intelligence économique. »

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

### **Partager l'information**

En région Champagne-Ardenne, un dispositif régional d'intelligence économique en faveur des entreprises a été introduit dans le schéma régional de développement économique (SRDE). Dans ce cadre, la Chambre régionale de commerce et d'industrie mise sur la capitalisation de l'information et sur sa large mise à disposition grâce à l'Internet. « Face à la compétition internationale, nous avons fait le choix de mettre de l'information technologique et stratégique gratuitement à disposition des entreprises, », explique Jacques Laroche, directeur de Développement de la CRCI. C'est un succès : la plate-forme de veille sectorielle et d'intelligence économique en ligne compte près de 20 000 documents téléchargés chaque mois. L'information est synthétisée sous forme de lettres sectorielles, avec l'appui d'experts, issus de centres techniques de la région ou de régions limitrophes. Bien entendu, les entreprises souhaitant aller plus loin, en créant par exemple leur propre service de veille, ou celles qui recherchent une information plus spécifique à leurs besoins peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé par des spécialistes de la CRCI.

« Quatre consultants de l'ADIT interviennent également en appui dans cette région depuis 2009, poursuit Thierry Ferrari. Ils mènent près de 250 missions d'information pour le compte de tous types d'entreprises locales : installations industrielles traditionnelles comme les forges des Ardennes, mais aussi des entreprises du secteur médical, hi-tech ou agricoles. » Objectif : les aider à mieux maîtriser leur environnement à l'heure de la compétition internationale, et leur permettre de se développer en mettant au point des stratégies de niche adaptées.

« À ce jour l'intelligence territoriale a surtout fait l'objet d'une mise en œuvre au niveau régional ou départemental, à l'instar de l'accompagnement stratégique des pôles de compétitivité, notait Patrice Raymond, enseignant-chercheur à l'université de Bourgogne, dans un ouvrage récent qu'il a consacré au sujet <sup>(4)</sup>. On peut cependant se poser la question de savoir si, dans le cadre de la gestion des territoires, l'action des collectivités locales et des établissements publics de coopération intercommunale ne pourrait pas aller plus loin que la seule promotion de l'outil Intelligence économique. »

Aujourd'hui, l'une des préoccupations majeures des élus locaux est d'attirer et fidéliser les entreprises. Il leur faut aussi être capables dans le même temps d'anticiper le départ éventuel d'une activité vitale pour leur territoire pour cause de délocalisation compétitive, ou suite à un rachat par une entreprise étrangère, et d'y faire face. Cela suppose la mise en place de réseaux d'information et d'expertise et la large diffusion d'une culture d'intelligence économique au sein de l'ensemble des acteurs publics.

Pour les exécutifs locaux, être en mesure d'évaluer les projets, comme la fiabilité des partenaires et des informations qu'ils délivrent devient l'une des clés pour exercer pleinement son mandat, et bâtir une stratégie de niche permettant un développement harmonieux sur le long terme.

Élargir sa vision est fondamental pour remporter localement la compétition économique internationale.

- (1) Henri Martre était alors Président de l'AFNOR et président d'honneur d'Aérospatiale)  
[télécharger](#)
- (2) [Télécharger](#)
- (3) ADIT : Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique [lien](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

- (4) Intelligence économique et collectivités territoriales / Des stratégies innovantes pour une meilleure valorisation des territoires. Patrice raymond, Rémy Février – éditions ellipses 2011 -264 p.

### **3 questions à**

**Jean-Marie Bruneau, chercheur spécialisé, enseignant à l'Institut Mines Télécom et auteur d'une thèse consacrée à l'Intelligence territoriale.**

#### **Pourquoi le développement d'une culture d'intelligence territoriale est-il une priorité actuelle ?**

Engager des investissements sur le long terme comme des infrastructures, des établissements d'enseignement, des hôpitaux, des réseaux de transports ou des installations logistiques devient particulièrement délicat. Avec la mondialisation et l'intensification des mouvements financiers internationaux, on constate en effet une mobilité croissante des implantations des entreprises au gré des aléas économiques. Cela accentue les incertitudes car dans un contexte de décentralisation, les entreprises sont une source de recettes fiscales majeures pour les collectivités. La concurrence entre territoires s'intensifie ainsi avec l'accroissement des turbulences économiques. Développer l'intelligence économique, mieux comprendre l'environnement général est une clé essentielle pour anticiper les mouvements et mettre en place des stratégies de développement pérennes.

#### **Cette notion a-t-elle évolué ? Que recouvre-t-elle précisément aujourd'hui ?**

« L'intelligence territoriale représente la capacité d'anticipation, la maîtrise du renseignement économique et technique et l'utilisation organisée des réseaux d'influence et d'actions au profit d'une collectivité locale par des élus ou des cadres territoriaux. La mise en place d'une politique d'intelligence économique suppose au préalable d'avoir pensé la stratégie au regard d'objectifs définis par les élus. Cette orientation doit être adoptée à la suite d'une phase d'état des lieux, leur donnant connaissance de la complexité du territoire et des interactions qui s'y déroulent. Par la suite, la viabilité de ce projet doit être validée périodiquement, et le cas échéant infléchi au regard d'informations obtenues. L'intelligence territoriale est donc un concept beaucoup plus vaste que le marketing territorial, avec lequel elle est parfois confondue. »

#### **Dans quels domaines doit-elle être développée ?**

« Disposer d'une information fiable et de bon niveau est absolument essentiel lorsque l'on négocie un contrat de délégation de service public, de gestion d'infrastructures, ou que l'on traite de questions demandant des compétences pointues. Qu'il s'agisse de qualité des sols, de gestion des extensions de réseaux de tous types, ou du traitement des déchets, il faut pouvoir disposer d'informations objectives et de mesures fiables. C'est une clé pour exercer sa mission d'élus local en toute connaissance de cause. En face des élus et des cadres territoriaux, les représentants des grands groupes concessionnaires disposent – soyez-en sûrs – d'une ligne stratégique claire et d'informations que leur ont fournis leur service de veille. Et ils n'hésiteront jamais à s'en servir pour le seul profit de leur entreprise ! »

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



### encadré 1

La première définition de l'intelligence économique daterait de 1967. Dans un ouvrage intitulé : "L'intelligence organisationnelle", le sociologue américain Harold Wilensky la définissait comme *"l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes."*\*

Contexte légal, sources ouvertes : d'emblée, l'auteur soulignait la différence avec les pratiques de renseignement et d'espionnage qu'une traduction littérale du mot "intelligence" de l'Anglais vers le Français rendait pourtant floue. Pour lui, le recueil, le traitement et l'utilisation d'informations concernait également toutes les organisations : entreprises privées mais aussi État et collectivités.

\* Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry (Basic Books, 1967)

### Encadré 2

#### **e-administration : un enjeu pour les territoires**

Les collectivités territoriales, "prestataire de services administratifs" et chef de file de l'organisation et du développement des territoires ont un rôle de premier plan à jouer dans le développement de l'e-administration. Objectif : en faire l'outil d'interaction et de gestion au quotidien des relations avec les administrés et les citoyens, pour fluidifier les échanges. Depuis 2007, en Bourgogne, une plate-forme régionale d'administration électronique commune au conseil régional, à quatre conseils généraux et plus de 1300 collectivités et établissements public locaux a vu le jour. Proposant aux collectivités des sites Internet clés-en-main reliés à la plate-forme, e-Bourgogne propose de

nouveaux services de dématérialisation : gestion électronique d'actes soumis au contrôle de légalité, archivage électronique légal, téléprocédures et e-services.

### Encadré 5

#### **Cybermassif joue la carte des nouvelles technologies**

Cybermassif est une association loi 1901 créée en 2002 par l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du Massif Central, à la suite d'une étude alarmante mettant en évidence un faible usage des Technologies de l'Information et de la Communication par les TPE et PME de ce territoire.

Le premier objectif de ce projet fut de déployer sur 5 Régions du Massif Central des centres de ressources dédiés aux Technologies de l'Information et de la Communication, afin de les faire découvrir aux entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité implantées sur le secteur.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont d'abord travaillé en partenariat avec Cybermassif afin de créer un espace physique combiné à un centre de compétences, afin d'accueillir les chefs d'entreprise et les orienter dans leurs projets informatiques.

Parallèlement une organisation en réseau maillé a vu le jour et de nombreux outils de travail collaboratifs ont été produits par Cybermassif. Désormais, un réseau de 17 Centres de Ressources dédiés aux Technologies de l'Information et de la Communication sont répartis sur 4 régions du Massif-Central : l'Auvergne, la Bourgogne, le Limousin et le Languedoc-Roussillon..

L'objectif de ces centres est d'accompagner entreprises et porteurs de projet de création d'un site Internet,

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

de recherche d'un logiciel métier, de sécurisation des systèmes d'Information, les outils technologiques pour faire de la veille,.....

Les professionnels sont ainsi accompagnés gratuitement dans toutes les phases de la mise en place de votre projet : soutien à la rédaction du cahier des charges, démonstration de solutions logicielles et matériels, entretien individualisé avec le chef de projet de votre Centre de Ressources, mise en relation avec un expert du réseau Cybermassif ou un prestataire, aide à la lecture de devis...

Pour faire vivre ce réseau, Cybermassif à mis en place des outils, des compétences et à développer des projets visant à sensibiliser les professionnels du Massif Central aux usages TIC d'aujourd'hui et les aider à développer de nouveaux usages de demain.

Encadré 4


### **Orne développement : une interface et des services mutualisée pour les collectivités et les entreprises**

Orne développement est l'agence de développement du conseil général de l'Orne. Par le biais de son site [Entreprendredanslorne.com](http://Entreprendredanslorne.com), l'agence joue le rôle d'interface entre collectivités désireuses d'attirer des entreprises sur leur territoire et les porteurs de projets. Elle met à disposition des entreprises une série de services leur permettant de concrétiser implantation ou développement dans le département : recherches de locaux disponibles grâce à une base alimentée par la collectivités, insertion au sein de filières, communication, ouverture à l'international. Orne Développement aide par ailleurs les collectivités à tirer le meilleur parti des outils de communication mis en place, à optimiser leur présence sur les salons et à bénéficier de retours d'expériences. L'effet réseau fonctionne : Orne Développement regroupe près de 230 entreprises en 2013, soit 100% de plus en 5 ans.

<http://www.orne-developpement.com>

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
02 2013	 Cnfppt	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Service public territorial	7

## exergue

« Cette réforme nous donne l'occasion de mettre en place une nouvelle articulation des temps d'école et de loisir, mieux adaptée aux rythmes des enfants dans le cadre des projets éducatifs de territoire. Elle s'attaque à certaines anomalies – comme la coupure du mercredi- dont nous savons qu'elles sont nocives pour l'apprentissage. »

***Yves Fournel, adjoint à l'éducation à la ville de Lyon***

## L'école : quel rythme pour les collectivités ?

La réforme des rythmes scolaires à l'école primaire entrera en vigueur à la rentrée 2013, avec possibilité de report à la rentrée 2014 pour les communes demandant à bénéficier d'une dérogation avant le 30 mars. Très discuté, car ses conséquences impactent directement les parents d'élèves comme le corps enseignant et les élus locaux, le texte rétablit la semaine de quatre jours et demi. Il marque donc le grand retour de la classe le mercredi matin, avec possibilité d'opter localement pour le samedi matin.

Jean-Paul Delahaye, Directeur général de l'enseignement scolaire reconnaissait le 4 février dernier sur France-Inter\* qu'il s'agissait d'une « réforme difficile ». Mais c'était pour en souligner immédiatement le caractère indispensable : « Nous avons trop longtemps attendu, a-t-il ajouté. Depuis des années, nous croulons sous les rapports qui disent tous le rôle néfaste des rythmes scolaires pour la vie et l'apprentissage des enfants. Il faut agir. » Pierre-Alain Roiron, Maire de Langeais (Indre-et-Loire) et Président de la Commission Education et Culture de l'AMF souligne lui aussi l'importance de la réforme. « Pour ma ville comme à l'échelle du territoire, je pense qu'il s'agit d'une évolution souhaitable. Trouver un accord avec les différentes parties me semble tout à fait possible si chacun garde en tête l'enjeu central : celui d'une meilleure prise en compte des rythmes de l'enfant. »

### Alléger la journée de classe

Avec 6 heures de cours quotidiens et 144 jours par an, les écoliers français connaissent en effet des journées chargées. Par comparaison, la moyenne constatée dans les pays de l'OCDE s'établit à 187 jours de classes par an.

C'est pour cette raison de surcharge structurelle de l'emploi du temps des enfants que le texte supprime par ailleurs l'aide personnalisée (AP) à destination des élèves en difficulté, mise en place depuis 2009. En remplacement, il prône la mise en place

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--





Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

d'activités pédagogiques complémentaires en groupes restreint à raison de 36 heures annuelles (1 heure par semaine).

Véritable "serpent de mer", inévitable dès que l'on évoque les rythmes scolaires, le débat sur l'organisation des vacances est lui aussi revenu sur le devant de la scène médiatique. Les détracteurs de la réforme lui reprochent en effet de ne pas aller suffisamment loin sur cet aspect essentiel, regrettant le maintien de vacances par zones, et suspectant le gouvernement d'être par trop attentif au lobbying des professionnels du tourisme. Par ces temps de crise, et quand l'on garde en tête que la France demeure la première destination touristique au monde, leurs arguments peuvent sembler fondés.

Mais cela n'empêche pourtant pas de répondre à la nécessité d'alléger le nombre quotidien d'heures de classe. L'objectif est de ramener cette durée quotidienne à 5h1/4 heures, sans pour autant modifier les horaires d'accueil à de l'école. L'année scolaire continuera de compter 864 heures comme aujourd'hui. Celles-ci seront simplement réparties différemment.

### **Organiser les activités périscolaires**

Le point central de la réforme, et sans conteste son aspect le plus délicat, concerne le financement et la mise en œuvre d'activités périscolaires dans les créneaux libérés, dont l'organisation revient aux collectivités locales.

Allonger la pause méridienne est, dans ce nouveau cadre, l'une des pistes privilégiées par nombre de collectivités. Pierre-Alain Roiron y réfléchit à Langeais et c'est aussi ce que l'on a retenu à Lyon, où Yves Fournel, adjoint à l'éducation à la ville, reconnaît que cela pose de sérieux problèmes d'organisation. « Trouver les encadrants nécessaires est une vraie difficulté, concède-t-il. D'autant que nous avons déjà largement optimisé l'organisation des heures d'intervenants dans le cadre du projet d'éducation local instauré à Lyon depuis 2002. Mais je suis confiant : l'important est d'initier cette démarche : nous atteindrons l'objectif à moyen terme. » Concrètement, compte tenu des personnels disponibles, la ville envisage des schémas d'organisation sur la base d'un encadrant pour 18 élèves au niveau élémentaire et de 1 encadrant pour 12 élèves de maternelle dans un premier temps. Le nouveau décret les fixe à 1 pour 18 en élémentaire et 1 pour 14 en maternelle dans le cas des ALSH déclarés, pendant une période transitoire de 5 ans. Mais surtout, comme beaucoup de communes de toute taille, Lyon a beaucoup hésité à franchir le pas en 2013, avant de finalement repousser la mise en œuvre à 2014.

### **L'enjeu du financement**

« Nous attendons de disposer d'engagements fermes sur les financements, précise Yves Fournel. La réforme représente pour nous un budget total d'environ 5 millions d'euros supplémentaires, qui devrait être couvert à hauteur des deux tiers par la CAF. » Comme lui toutes les communes font leurs comptes. De son côté, Vanik Berberian, président de l'AMRF souligne les difficultés particulières des communes rurales à « trouver les personnes-ressources qualifiées pour encadrer les enfants. »\* Il souhaite que les dotations de l'État (128 €/habitant en milieu urbain contre 64 € en milieu rural) soient revues à la hausse, pour permettre aux communes de mener à bien cette réforme. Il plaide aussi pour que celles qui ne seront pas prêtes en 2013 puissent tout de même bénéficier du fond de soutien spécifique de 250 millions d'euros débloqué par le gouvernement.

En fait, seules les communes en DSU cible et DSR cible auront 40€ la 2<sup>ème</sup> année.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



**encadré 01**

**600 millions d'euros**

Selon l'Association des maires des grandes villes de France, le retour à la semaine de 4,5 jours dans le primaire représentera pour les collectivités locales un surcoût de 600 millions d'euros de frais de personnel d'abord, de formation et de structure, de transports scolaires...

**Encadré 02**

**En Europe**

Selon l'étude menée dans les pays de l'OCDE, le nombre de semaines de cours est dans l'ensemble plus élevé qu'en France (autour de 38). Seules exceptions: l'Italie ou la Finlande où la durée des vacances d'été est plus courte qu'en France. Dans plusieurs pays (Danemark, Allemagne, Finlande), la durée d'un cours est plus réduite qu'en France.

source OCDE

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><u><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></u></b> <b><u><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></u></b>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
03 2013		Administrations et services publics	Sequoïa Makheïa	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Plaquette commerciale	

### Recto

Dans cartouche : **extrait Kbis**

*L'extrait Kbis : la "carte d'identité" d'une entreprise*

*Comment l'obtenir et disposer d'un document mis à jour*

### Verso

**Qu'est-ce que le "Kbis"?**

**L'extrait Kbis représente la véritable « carte d'identité » d'une entreprise immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS).**

La délivrance d'un extrait Kbis relève de la compétence du greffier du Tribunal de commerce chargé de la tenue de ce registre.

Il s'agit du seul document officiel attestant de l'identité de l'entreprise. Il comporte son numéro d'identification unique (SIREN) et fournit des éléments importants comme l'adresse de la personne physique ou morale immatriculée, son activité, sa forme juridique, les organes de direction, administration, gestion ou contrôle, ainsi que de l'existence ou non d'une procédure collective engagée à son encontre.

L'extrait Kbis est un acte authentique\* qui atteste de l'existence juridique de l'entreprise et donne une information vérifiée qui fait foi. Dans la plupart des cas, l'extrait Kbis demandé doit dater de moins de 3 mois.

\* acte reçu par un officier public ayant compétence pour instrumenter dans le lieu où il a été rédigé.

### Comment obtenir l'extrait Kbis d'une entreprise ?

Infogreffe vous donne la possibilité de commander un extrait Kbis de toute entreprise 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, à partir de son site Internet. Recherchez une entreprise, consultez sa fiche, et cliquez simplement sur l'onglet « Extrait Kbis ». Il ne vous reste plus qu'à choisir le mode de réception : téléchargement ou envoi par courrier. Pour être sûr de disposer d'un document toujours à jour, vous pouvez opter pour un envoi périodique.

### A quoi sert l'extrait Kbis?

Ce document officiel est généralement demandé lors d'une candidature à un appel d'offre public, de l'ouverture de compte bancaire, ou encore d'achat de matériel professionnel auprès des distributeurs.

Dans la plupart des cas, l'extrait Kbis doit dater de moins de 3 mois. Au-delà de cette période, il faut en commander un nouveau auprès du greffier du tribunal concerné. Le site [infogreffe.fr](#) vous offre la possibilité de programmer l'envoi périodique de ce document essentiel.

ATTENTION : Seul le document officiel commandé auprès du greffe du Tribunal de commerce fait foi pour toutes les démarches administratives.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

### **Qui peut demander un extrait Kbis ?**

La vocation fondamentale du Registre du Commerce et des Sociétés est de porter à la connaissance du public les informations qui y figurent. Toute personne a donc la faculté de demander et d'obtenir l'extrait Kbis d'une entreprise auprès du Greffe concerné.

### **Encadré**

#### **Paramétrez vos envois périodiques d'extraits Kbis!**

Sur le site [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr), l'option d'envoi périodique est présentée lors du processus de commande d'extrait Kbis. Cochez la case « Courrier », puis précisez la périodicité (en nombre de mois) et la durée pendant laquelle vous souhaitez recevoir le document (maximum de 24 mois).

Une fois commandé l'extrait Kbis vous sera envoyé automatiquement par courrier, à l'adresse de votre choix et avec la périodicité choisie.

Vous serez alors certains de toujours disposer de documents officiels à jour.

### **Encadré**

#### **Mise à jour des informations de l'entreprise**

L'extrait Kbis apporte une information vérifiée, à sa date de délivrance. Toutes les décisions du Tribunal de commerce en matière de procédures collectives comme les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaires sont consignées dans l'extrait Kbis de l'entreprise. Toute modification d'un élément de l'extrait kbis doit être signalée au greffe dans le mois qui suit cet évènement.

Logo Infogreffe

QR code

Pavé adresse : 5-7 avenue de Paris – 94307 Vincennes cedex – 0 810 01 11 11\*


\* Appel gratuit depuis un poste fixe, hors coût éventuel de votre opérateur.

Mentions : GIE Infogreffe 338 885 718 TCS Créteil

[sommaire](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
10 2013	 Macif	Services financiers	Sequoia- Makheia	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Tous sociétaires	5

## Liens CE et associations

### Identifier et maîtriser les risques cachés

**Dans les "grandes" sociétés, les CE proposent diverses activités sportives ou culturelles, souvent par le biais d'associations. Cela impose une approche des risques spécifique.**

Les comités d'entreprises des PME de taille importante ou des grandes sociétés proposent des activités variées aux salariés, le plus souvent par le biais d'associations sportives ou culturelles reliées plus ou moins étroitement au CE. « Très souvent, ces associations bénéficient d'une grande autonomie de fonctionnement constate Eric Duret, expert MACIF. Dans ces conditions, l'assurance des encadrants, des participants, des ayant droit et du public assistant aux manifestations qu'elles organisent - ou auxquelles elles participent - doivent impérativement faire l'objet d'un diagnostic assurantiel en amont. » Il y a en effet un vrai risque pour les élus du CE, qui peuvent voir leur responsabilité engagée en cas d'accident alors qu'ils ne sont pas les organisateurs directs de la manifestation. Un risque "caché", mais bien réel, qu'il est cependant possible de maîtriser, pour peu que l'on mette en place des procédures de contrôle simples, et que l'on prenne les mesures préventives adéquates.

#### Contrôle en amont

Être sûr d'être bien couvert n'implique pas nécessairement de s'impliquer dans tous les aspects de la gestion de ces associations. Il s'agit plutôt de veiller à ce que la couverture assurantielle inclue bien tous les aspects de l'activité: les entraînements, les déplacements et les matches d'une association sportive, les randonnées auxquelles peuvent participer les ayant droit (les familles des salariés), les sorties culturelles ou manifestations de tous types auxquelles peuvent être associées des personnes totalement extérieures à l'entreprise...

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

« Dans le cas des associations sportives, nous recommandons vivement l’affiliation à la fédération concernée, insiste Alain Pelaud, expert Macif. Lorsqu’il s’agit de proposer une nouvelle activité pour un groupe restreint de salariés, le plus efficace est souvent de contacter un club ou une association sportive existante, et de passer une convention avec cette structure. » C’est la solution choisie par un nombre croissant de CE actuellement, car elle délimite clairement les responsabilités.

Si l’association organisatrice dépend directement du CE est qu’elle est bien structurée, elle peut souscrire elle-même un contrat spécifique couvrant les risques pour les participants, les encadrants et le public. Pour le CE, il s’agit alors d’exercer une gestion contrôlée en vérifiant régulièrement, en lien direct avec les responsables de l’association, la bonne couverture des différents aspects de l’activité. Là encore, l’affiliation à une fédération permet de clarifier les responsabilités de chacun et d’éviter les mauvaises surprises.

### **Identifier et maîtriser les risques**

Le CE peut également opter pour une gestion directe, dans laquelle il est le seul responsable de l’activité proposée. Les élus doivent alors veiller à ce que cette activité bénéficie d’une couverture efficace et complète pour pouvoir se consacrer à d’autres missions essentielles.

Le cas le plus flou – et donc le plus risqué - est en fait celui dans lequel le CE confie la gestion d’une activité qu’il finance à une association dépendant directement de lui, mais avec laquelle il entretient des liens plus ou moins lâches. En cas de problème, cette gestion partagée peut aboutir à une mise en cause directe des élus du CE. Dans ce cas de figure, il faut envisager de changer de mode de gestion, ou tout au moins s’assurer régulièrement, au moins une fois par an, que les manifestations prévues sont bien assurées et encadrées.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



## Encadré milieu de page

### 3 niveaux de responsabilité pour le CE

- gestion directe

Le CE est maître d'oeuvre, il gère et assume de A à Z l'activité, de sa conception à sa réalisation. C'est généralement le cas de l'arbre de Noël, des bibliothèques / vidéothèques, ou du prêt de matériel.

- gestion partagée

Le CE peut estimer qu'une activité sera plus facilement gérée par une structure dédiée comme une association Loi 1901 à la gestion de laquelle il sera associé (association sportive par exemple).

Le CE est alors considéré comme co-organisateur, et co-responsable de fait.

- gestion contrôlée

Dans cette situation, le rôle du CE consiste à veiller à la bonne administration de l'institution (mutuelle santé, clubs sportifs par exemple).

Le CE est le plus exposé dans les deux premiers cas. Réexaminer la situation régulièrement – au moins une fois par an – est essentiel pour proposer des activités en toute sérénité.

### Encadré bas de page

#### Assurance RC organisateur : de plus en plus essentielle !

En plus de leur rôle traditionnel de représentants de l'ensemble des salariés de l'entreprise, les CE sont des acteurs importants dans le domaine social et culturel, en proposant un éventail très large de services et avantages aux salariés. Avec la modification de la loi intervenue en 2009 la tendance est aux offres packagées, que le CE ne maîtrise donc pas totalement. Dans ce nouveau cadre, l'assurance responsabilité organisateur est une garantie essentielle qui protège efficacement les élus en cas d'incident et de recours.

Plus d'information :  
[https://www.macif.fr/web/lang/fr/accueil/associations/activite\\_associations/assurance\\_association](https://www.macif.fr/web/lang/fr/accueil/associations/activite_associations/assurance_association)

#### Exergue Témoin B

« Le but des élus du CE est de laisser la plus grande liberté aux différentes sections pour proposer des activités variées. En contrepartie, nous demandons à ce que le fonctionnement soit cadré et les risques liés parfaitement couverts. »

Ghyslain SOLAN, secrétaire du CE AIRBUS Nantes

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

### **Encadré Témoin A**

Guy Faucher Secrétaire du CE Cognac Martell

#### **Reprendre la main sur les activités.**

« Les 400 salariés de l'entreprise ont la possibilité de pratiquer différentes activités sportives et culturelles au sein du Club Loisirs Martell, financé à hauteur de 10 000 euros/an grâce à une subvention des œuvres sociales du CE. En tant qu'élus responsables, particulièrement vis-à-vis des salariés, nous avons souhaité revoir les règles de fonctionnement pour introduire plus de rigueur. Constatant quelques dérives mineures, comme des changements non signalés de membres du bureau des sections, nous avons redéfini clairement les responsabilités de chacun. Les statuts ont été totalement revus, et le CE a décidé de consulter son commissaire aux comptes. Les nouvelles règles de fonctionnement, également validées par notre avocat et soumises pour avis à notre assureur Macif, définissent un cadre totalement transparent et rassurant pour les pratiquants comme pour les élus responsables. Un cadre qui n'est cependant pas figé. Comme pour les contrats d'assurance, nous avons d'ores et déjà prévu de l'examiner à nouveau d'ici trois ou quatre ans »

### **Encadré Témoin B**

Ghyslain SOLAN, secrétaire du CE AIRBUS Nantes

#### **Fixer des règles de fonctionnement claires.**

« Lorsque que j'ai été élu au CE en 2004, ~~celui-ci avait mis en place~~ existaient des sections ~~gérant~~ offrant différentes activités proposées aux salariés. N'étant pas constituées en associations loi 1901, elles n'avaient pas d'existence juridique. Mais au fil du temps elles avaient pris leur autonomie, gérant indépendamment des budgets qui leur étaient accordés par le CE. Cette situation n'était pas satisfaisante. Dans un premier temps, nous avons pris la décision de transformer toutes les sections en associations dûment enregistrées, puis de passer des conventions avec chacune d'entre elles afin d'établir des règles de fonctionnement claires et délimiter les responsabilités de chacun. Le CE dispose par ailleurs de représentants participant à leurs assemblées générales. Il ne s'agit pas d'y imposer nos vues, mais de vérifier que les obligations légales sont respectées, notamment en termes de responsabilité civile et d'assurance des événements. La liberté de fonctionnement reste très grande : 15 associations culturelles et une association sportive regroupant 22

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--





Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

disciplines différentes ! Chacune peut accueillir en son sein des personnes extérieures à l'entreprise sous certaines conditions. En tant qu'élu responsable, ce fonctionnement cadré est beaucoup plus rassurant. »

### **Encadré témoin C**

Thierry PERPIGNAN - CE de la SNECMA, Châtellerault

#### **« Anticiper le risque, c'est essentiel pour proposer des activités diversifiées »**

« Sous la responsabilité du CE, l'association sportive des salariés de la SNECMA regroupe 300 adhérents et compte une vingtaine de sections. Au-delà des sports traditionnels comme le football ou le rugby ou le golf, nous offrons aussi à des passionnés l'occasion de s'adonner à des activités dont certaines comportent des risques particuliers. En partenariat avec un aéro-club local, nos adhérents peuvent par exemple apprendre à piloter un avion – notre entreprise construit des moteurs pour l'aviation - passer et valider régulièrement leur licence de pilote. Nous comptons également des sections karting, plongée sous-marine, ball-trap... autant d'activités présentant des risques spécifiques. Dans tous les cas les salariés, ayant-droit ou retraités qui participent sont tenus de souscrire une

licence auprès des fédérations concernées, en partenariat avec un club local. Cette licence couvre leur responsabilité dans le cadre de leur pratique. Ayant porté une attention particulière aux risques et conséquences éventuelles en matière de d'engagement de la responsabilité du CE et de ses élus, nous avons par ailleurs souscrit une assurance spécifique auprès de la MACIF, avec qui nous faisons un point régulier sur les activités proposées. Notre section "sorties moto", aujourd'hui dissoute, a eu à déplorer 2 décès il y a quelques années. Dans ces moments terribles, être bien couvert en amont est un vrai soulagement. Cela n'efface pas la peine, mais permet de faire face aux conséquences pour la famille. »

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><u><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></u></b> <b><u><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></u></b>
------------------------	---	--



18 / 38

Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

## **Encadré plus d'info p 6**

### **Plus d'information**

L'article R 2323 du Code du travail permet au CE d'organiser des activités couvrant un spectre très large. Bénéficiaire d'un contrat prévoyant des garanties corporelles pour les dirigeants et les bénévoles est un « plus » très sécurisant, en prévention d'un éventuel accident grave aux conséquences dramatiques. Un tel contrat permet en

effet de garantir la prise en charge des conséquences financières en cas d'invalidité ou de décès. Mieux vaut toujours y penser avant...


À noter : pour les loisirs les adhérents à la Carte Cezam\*\* bénéficient automatiquement de l'assurance Voyages sports culture ».

<http://ircos-cezam.fr/default.asp?rubrique=carte-cezam&mode=actualites-cartecezam>

[sommaire](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
06 2013	 <a href="#">Cnft</a>	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Service public territorial	9

## Exergue

« Au moment où les collectivités locales voient leurs moyens se réduire, la question de l'allègement de certaines normes dans des conditions compatibles avec la sécurité et la qualité, devient un enjeu de préservation et de développement des services. »

extrait du rapport sur la simplification des normes rédigé par Alain Lambert et Jean-Claude Boulard remis au Premier ministre le 26 mars 2013

## titre

### Mettre fin à l'inflation normative

## chapô

« Les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires » écrivait Montesquieu dans "l'esprit des lois". Ce principe fondamental semble pourtant avoir été progressivement oublié... Pour Alain Lambert et Jean-Claude Boulard, à qui le Premier ministre a demandé un rapport sur le sujet, remédier à l'inflation législative est une nécessité absolue pour renforcer l'efficacité de l'action publique.

## Texte principal

Nul ne conteste l'utilité des normes, qui garnissent la sécurité des personnes et préservent notre environnement. Mais l'inflation législative que connaît notre pays finit par s'avérer pénalisante, conduisant à des effets pervers. Le stock de 400 000 normes actuellement en vigueur représente un véritable casse-tête pour ceux qui ont à les faire appliquer, et pose un vrai problème de compétitivité aux entreprises françaises.

Temps perdu, incohérences : les coûts de cette complexité normative ont été évalués par la Commission européenne à 3 % du PIB européen, et entre 3 et 4 % du PIB selon les pays par l'OCDE. Pour la France, le coût s'élèverait à 60 milliards d'euros.

Le problème n'est pas nouveau. Dans une monographie de 2010, l'OCDE soulignait déjà que « les questions économiques et la pertinence de la gouvernance réglementaire pour relever les défis économiques [...] sont nettement moins visibles [en France] que dans certains pays européens. » Depuis près de vingt ans, plusieurs initiatives parlementaires <sup>(1)</sup> ont pourtant cherché à changer les choses. Sans succès jusqu'à présent.

Le gouvernement précédent avait décidé d'un moratoire en 2010 mais celui-ci n'a pas eu l'effet escompté. Au cours des États généraux de la Démocratie territoriale, organisés par le Sénat en octobre 2012, l'accent a une nouvelle fois été mis sur la nécessité de réduire à la fois le stock et le flux de normes. Le comité interministériel pour la modernisation de

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

l'action publique a arrêté le 18 décembre dernier des mesures dans ce sens, et il a confié à deux personnalités : le Président du Conseil général de l'Orne et ancien Ministre du Budget, Alain Lambert, et le maire du Mans Jean-Claude Boulard une mission de lutte contre l'inflation normative.

Le rapport qu'ils ont remis au Premier ministre est décapant à plus d'un titre, sur la forme comme sur le fond. « L'incontinence normative a progressivement freiné l'action, rendu plus difficile l'innovation, absorbé l'énergie créatrice » notent les auteurs. « L'épidémie a été relancée par le principe de précaution qui fonde une société peureuse, frileuse, paralysée par l'obsession de prévenir tous les aléas. [...] Alors que les moyens financiers des collectivités locales vont diminuer, la préservation de leur marge d'action implique un allègement des charges et des délais normatifs qui leur sont imposés. »

Ce constat est aujourd'hui unanimement partagé, mais que faire concrètement ? Les deux rapporteurs formulent quatre pistes : interpréter les normes, abroger certaines d'entre elles, les adapter et les revisiter régulièrement.

### **Interpréter les normes**

Pour les deux rapporteurs, cette question n'a jamais été abordée. Pourtant « ce n'est pas seulement l'accumulation de normes qui fait problème, mais aussi la tendance à leur application stricte et bureaucratique » insistent-ils. Ils prônent donc pour une interprétation facilitatrice des normes tenant compte des circonstances de temps, de lieux, de moyens et d'intérêt de chaque projet. Rompant avec la tradition bien ancrée qui consiste à proposer une loi nouvelle, une instance ad hoc, une commission ou des États généraux à l'issue de la présentation d'un rapport, ils proposent tout simplement que l'État envoie à l'attention du corps administratif un message simple et clair rappelant à tous l'impérieuse nécessité de cette interprétation facilitatrice. Au passage, ils rappellent que celle-ci est une pleine composante de notre droit, sans laquelle il n'y aurait pas de jurisprudence. Concrètement, ils conseillent d'en confier la responsabilité aux préfets de départements tout en créant une instance de débat contradictoire, et de « neutraliser » les foyers d'interprétation rigide par exemple en transférant les compétences d'interprétation des normes des DREAL<sup>(2)</sup> vers les Directions départementales du Territoire. Une évolution qui ne manquera pas de faire débat, mais qui mettrait fin à des dysfonctionnements préjudiciables.

### **Abroger ?**

C'est la deuxième piste d'action suggérée par Alain Lambert et Jean-Claude Boulard, qui s'appuient notamment sur l'inventaire dressé par le rapport Doligé, et sur l'expertise d'élus locaux et de parlementaires. « Les normes absurdes [...] sont en vérité relativement rares, reconnaissent-ils. Par contre, ce qui n'est pas rare, ce sont les normes fondées dans leur principe mais rendues absurdes par les conditions de leur application. » Les auteurs s'appuient, là encore, sur des exemples dans les domaines de l'écologie, de l'urbanisme, du handicap... et notent un « intégrisme normatif » dans différents domaines, ainsi que l'existence de puissants lobbies « qui dressent des chiens de garde derrière chaque norme comme d'autres derrière chaque niche fiscale. »

Abroger ne serait-ce qu'une seule loi absurde ou contre-productive constituerait à leurs yeux une grande première, un signal fort envoyé en faveur d'une "chasse permanente" aux normes abusives.

### **Adapter, alléger**

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

Introduire un droit à la modulation permettrait d'alléger les contraintes et d'éviter les normes absurdes comme celles qui imposent l'accessibilité aux personnes handicapées des vestiaires réservés aux arbitres, norme qui s'applique également à 100% des logements étudiants ou réservés aux gendarmes. Une telle modulation nécessiterait un dispositif juridique spécifique comme l'a rappelé l'arrêté du Conseil d'État du 1<sup>er</sup> août 2009 annulant les dispositions de l'arrêté du 1<sup>er</sup> août 2006 qui prévoyait de limiter à 5% du total les logements accessibles aux handicapés dans l'habitat temporaire. La solution ? Elle pourrait consister en l'introduction dans la loi elle-même d'un dispositif de délégation. Les auteurs du rapport prônent également le recours aux ordonnances de l'article 38 de la Constitution, qui permettrait de réduire significativement le stock de normes dans une période de temps limité.

En matière d'allègement, les auteurs ne se font guère d'illusion : citant en exemple la nécessaire révision des normes d'encadrement des activités extra scolaires ou dans les crèches, ils reconnaissent que cette proposition se heurtera à l'opposition des partenaires sociaux, et n'aura vraisemblablement pas de suite. Mais elle permettrait selon eux de « poser le problème des coûts comme source de frein au développement des services publics. » Ils font également remarquer dans les autres pays d'Europe où les taux d'encadrement sont moins contraignants aucun problème de qualité ni de sécurité n'est posé.

### Revisiter

Procéder à un réexamen régulier des normes est une autre nécessité à leurs yeux. « N'oublions pas que l'ancien régime a péri d'accumulation de règles sédimentées au fil des siècles jusqu'à paralysie du pouvoir » martèlent-ils. Ils suggèrent de consacrer régulièrement des séances de nuit - par analogie à la nuit du 4 août 1789 durant laquelle furent abolis les privilèges féodaux- au dépoussiérage des normes. Ils suggèrent pour cela, plutôt que d'introduire une clause de caducité, de prévoir un réexamen tenant compte des expériences menées avec possibilité de révision, dans un délai donné. Ils préconisent également de permettre à la commission consultative d'évaluation des normes de pouvoir abroger et modifier les normes existantes et pas seulement les normes nouvellement adoptées.

Toutes ces propositions visent à créer un « choc de compétitivité juridique » que le contexte de crise actuel rend plus que jamais indispensable. « Imaginez le potentiel de croissance libéré si la masse des 235 milliards des budgets locaux pouvait être plus librement consacrée à des dépenses plus productives » conclut Alain Lambert.<sup>(3)</sup>

- (1) rapport du Conseil d'État en 1997 et 2006, rapport des sénateurs Doligé en 2011, rapport des sénateurs Sueur et Gourault en 2013, lois Warsmann ...
- (2) Directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
- (3) Déclaration au Figaro du 26/03/13 [lien](#)

### Encadré

#### Au pays d'Ubu Roi

De notre naissance à notre mort, les normes régissent tout : le nombre d'encadrants en maternelle, en primaire, pour les activités périscolaires, les quantités d'aliments à consommer en restauration collective (le plat de paella doit peser 180 gr en maternelle, 250 en primaire...), les bâtiments dans lesquels nous étudions et travaillons (qualité de l'air, normes antisismiques y compris dans les zones où aucun tremblement de terre n'a jamais été enregistré) et jusqu'à notre enterrement qui doit, par application de la loi du 19 décembre 2008 , être assuré par des agents titulaires d'un diplôme national

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--




**22 / 38**

Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

nécessitant ... 8 heures de formation consacrées à la psychologie et à la sociologie du deuil.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><u><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></u></b> <b><u><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></u></b>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
06 2013	 <a href="#">Cnfppt</a>	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Service public territorial	9

### Exergue 1

« Je veux rétablir l'égalité républicaine pour tous les habitants dans les quartiers populaires »

François Lamy, Ministre délégué à la politique de la ville. Janvier 2013

### Article principal

#### Titre

**Un nouvel élan pour la politique de la ville**

#### Chapo

**Face à la sévérité du constat de la Cour des comptes sur la gestion de la rénovation urbaine au cours de ces dix dernières années, un vaste chantier prioritaire a été mis en place par le gouvernement. Objectif ? Réduire les inégalités entre les quartiers sensibles et le reste du pays.**

#### Texte principal

La refondation de la politique de la ville introduite par la loi d'orientation et de programmation du 1<sup>er</sup> août 2003 a permis de mener un « effort sans précédent de rénovation urbaine », notait la Cour de comptes dans son rapport de 2012<sup>(1)</sup>. Elle rappelait cependant simultanément les critiques « nombreuses et récurrentes sur l'absence de lisibilité, et sur la limite de ses effets sur les populations concernées. »

De fait, malgré la tentative de réforme conduite en 2009 par Fadela Amara, alors secrétaire d'État chargée de la politique de la ville, pour tenter de mettre fin au "saupoudrage des crédits", les inégalités ont persisté et se sont même aggravées en matière de sécurité, d'éducation, d'emploi, d'accès aux soins et à la santé dans les quartiers pourtant jugés prioritaires. Quelques chiffres permettent de cerner ces évolutions inquiétantes : sur les 4,4 millions de personnes vivant aujourd'hui au sein de l'une des 751 Zones urbaines sensibles (ZUS), un tiers vit sous le seuil de pauvreté, un quart renonce à des soins et 40% a moins de 24 ans et est au chômage\*.

Le ministre délégué François Lamy a lancé une concertation nationale « Quartiers, engageons le changement » qui s'est déroulée du 11 octobre 2012 au 31 janvier 2013. Pour alimenter le débat et favoriser l'échange autour d'expériences originales menées sur les territoires, quatre rencontres avec les citoyens ont été organisées en janvier à Bobigny, Rennes, La Seyne-sur-Mer et Strasbourg. Sur ces bases, le Comité interministériel des villes (CIV) a présenté cinq engagements déclinés en 27 décisions.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

### **Vision globale, réponse concertée**

Le premier engagement, c'est celui d'une mobilisation sans faille de l'ensemble des ministères au service d'un droit commun renforcé dans les quartiers défavorisés. Une volonté matérialisée par des décisions concrètes et chiffrées en faveur de leurs habitants : 30% des emplois d'avenir leur sont réservés, ainsi que 25% des services civiques et 2 000 « emplois francs » qui seront expérimentés dans une dizaine de villes dès cette année. Des actions coordonnées sont prévues par ailleurs pour renforcer simultanément l'offre de services et l'accompagnement de Pôle emploi, l'encadrement scolaire - un pourcentage significatif des postes d'enseignants nouvellement créés sera affecté aux établissements situés en zone relevant de la politique de la ville -, le développement des maisons et centres de santé, la mise en place des zones de sécurité prioritaires sur la base d'une nouvelle relation entre la police et la population, et des interventions spécifiques de la Banque publique d'investissement en faveur du développement de l'activité économique dans les quartiers.

Deuxième engagement : le mouvement de rénovation urbaine se poursuivra à partir de 2014 pour les quartiers aux enjeux les plus forts dans le cadre des contrats de ville de "nouvelle génération". Ces projets - c'est le troisième engagement - seront portés d'emblée au niveau intercommunal. Impliquant l'ensemble des acteurs publics concernés : préfet, maires et présidents d'intercommunalité, région, département, représentants du rectorat, de l'Agence régionale de santé, des Caisses d'allocation familiales, de Pôle emploi, de l'institution judiciaire, des chambres consulaires et des bailleurs sociaux, ils permettront à chacun d'apporter une contribution efficace dans un cadre commun cohérent.

À Bayonne, Sylvie Rebière-Pouyade, Présidente de l'Inter Réseaux des Professionnels du Développement Social et Urbain (IR-DSU <sup>(4)</sup>), juge positivement la réforme annoncée de la Politique de la Ville. « Avec un contrat de ville unique et global, notre action devrait retrouver cohérence et visibilité par rapport à la situation précédente, espère-t-elle. Le nouveau cadre met un terme à la logique purement comptable qui était devenue la règle. Il favorise la co-construction pour retrouver une cohérence des actions déclinées au sein d'un territoire. Cela va dans le bon sens : celui d'une dynamique de développement au service du projet de territoire et d'une plus grande efficacité des politiques publiques. »

### **Transversalité**

Une vision globale à l'échelle d'une agglomération, des actions coordonnées et complémentaires : le rétablissement de l'égalité républicaine dans les quartiers est sans aucun doute à ce prix. Ne rien faire ou continuer une politique dispersée équivaldrait tout simplement à abandonner une partie de la population, et accroître les inégalités sociales. Il faut une réponse républicaine forte là où les habitants en ont le plus besoin. C'est tout l'enjeu des évolutions en cours.

À Rillieux-la-Pape, près de Lyon, aux confins des départements de l'Ain et du Rhône, le maire Renaud Gauquelin est absolument convaincu des vertus du "jeu collectif". « Si nous nous en sortons ici un peu mieux qu'ailleurs, c'est d'abord parce qu'il existe une véritable coopération, un esprit d'agglomération très fort au sein du "Grand Lyon" entre la ville-centre et les communes de périphérie, explique-t-il. Avec trois autres communes (Vénissieux, Vaulx-en-Velin et le quartier lyonnais de la Duchère) nous bénéficions à plein de cette solidarité décidée et partagée par les responsables et les élus de tous bords : aujourd'hui 30% des recettes de la ville proviennent de la structure

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--





Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

intercommunale ! Du coup, nous pourrions financer un projet de rénovation d'envergure dans le quartier des Allagniers, lancer des initiatives comme la "bourse au permis de conduire" pour faciliter l'insertion des jeunes, mais aussi améliorer les transports, organiser des événements culturels, être présents auprès des habitants... » En tant que président de l'association Ville et Banlieue, réseau regroupant les communes périphériques des principales agglomérations françaises, Renaud Gauquelin sait aussi parfaitement combien une telle atmosphère de coopération est aujourd'hui exceptionnelle. « Il est temps de se retrousser les manches et de dépasser les enjeux politiques locaux, plaide-t-il. Une nouvelle dynamique émerge, fonctionnaires et associations se mobilisent, réinvestissent le terrain dans un contexte difficile. De leur côté les différents ministères jouent le jeu et nous avons été écoutés lors de la concertation. À nous d'être réactifs, inventifs : tout n'est pas qu'une question d'argent. La volonté politique compte aussi beaucoup. »

Les financements sont cependant une préoccupation bien réelle pour nombre d'élus. Car dans un contexte de crise des finances publiques, l'effort ne peut être envisagé à périmètre constant de la politique de la ville. Le corollaire d'une action publique concentrée et plus efficace est donc une révision de la géographie des quartiers prioritaires. Celle-ci se concentrera sur 1 000 d'entre eux – les plus en difficulté – au lieu de 2 500 jusqu'alors. L'heure est aux choix et les derniers arbitrages devraient être rendus d'ici à la fin juin. « Avec la réforme de la géographie prioritaire, cependant, nous craignons un décrochage de quartiers qui avaient tout juste réussi à sortir la tête de l'eau, reconnaît Sylvie Rebière-Pouyade. Il faut profiter de la réforme de la Politique de la Ville pour consolider et restaurer le droit commun, et profiter de la qualité de la dynamique émergente pour assurer la mobilisation des acteurs autour des quartiers sensibles. »

Renaud Gauquelin se dit lui aussi confiant : « Pour les villes qui sortiront de la géographie prioritaire, la transition sera progressive, assure-t-il. Les villes concernées ne se verront pas amputées d'aides vitales du jour au lendemain. Les montants diminueront en proportion des progrès enregistrés. »

### **Une dynamique partagée**

Cette dynamique, le gouvernement souhaite y associer plus étroitement les habitants des quartiers et les acteurs de terrain. Le quatrième engagement prévoit ainsi de leur accorder plus de place dès la phase d'élaboration des futurs contrats de ville. Avec pour objectif affiché de tenir compte au mieux des réalités concrètes, des remarques de bon sens, de leur expertise d'usage et de leurs désirs citoyens.

Rétablir l'égalité pour les habitants des quartiers populaires suppose par ailleurs de lutter contre tous les types de discrimination. Le cinquième engagement pris à l'occasion du CIV affirme clairement cette ambition et donne de nouveaux moyens pour lutter efficacement contre la stigmatisation. Aujourd'hui, un habitant âgé de 18 à 50 ans sur quatre en ZUS s'estime discriminé. Soit deux fois plus qu'en dehors des zones prioritaires.

C'est donc plus que jamais sous le signe d'un élan républicain au service de quartiers en difficulté que s'inscrit la conduite de la politique de la ville.

- (1) Rapport de la Cour des Comptes "La politique de la ville une décennie de réformes" rendu public le 17 juillet 2012.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

- (2) L'association IR-DSU regroupe 18 réseaux régionaux de professionnels en charge de la politique de la ville et 150 collectivités territoriales.

**3 questions à Didier Lapeyronnie**, professeur de sociologie à l'Université de la Sorbonne - Paris IV et membre du Centre d'analyse et d'intervention sociologiques (CADIS).

Dernier ouvrage paru : Refaire la Cité (Seuil -20013) avec Michel Kokoreff

*Quel regard portez-vous sur la politique de la ville telle qu'elle a été menée depuis 30 ans ?*

Une des difficultés majeures, c'est que la politique de la ville reste appliquée "de l'extérieur". Elle semble tomber d'en haut, sans véritable concertation ni participation des principaux intéressés : les habitants. Pour qu'elle réussisse pleinement, il faudrait créer les conditions pour qu'émerge une forme de légitimité politique de ces populations. Ce qui suppose d'accepter de faire face à des conflits, d'affronter des divergences d'opinion, et n'a donc rien d'évident pour des élus. Il faudrait donner le sentiment aux individus de ces quartiers qu'ils sont une force de proposition et non pas un problème à traiter. Malgré tout, les acquis sont loin d'être négligeables en termes d'intégration sociale.

*Les nouvelles orientations vous semblent-elles adaptées aux enjeux?*

Le premier obstacle sera d'ordre financier pour les quartiers amenés à sortir des dispositifs d'aide. Mais tout dépendra en fait de la capacité des différents ministères et des différents intervenants publics à travailler ensemble à la réalisation d'un objectif clair, élaboré en concertation avec les habitants. Plus la réponse sera lisible, forte, coordonnée et politique plus elle aura des chances de porter ses fruits. Il faut un véritable sursaut républicain. Le risque en cas d'inaction est bien connu : tensions institutionnelles, « délégitimation » des intervenants publics, des professeurs, des éducateurs, de la police... risques d'émeutes.

*Quelles autres mesures vous semblerait-il important de prendre ?*

Des mesures à forte valeur de symbole – et donc peu onéreuses – permettraient à notre avis de changer le regard sur les quartiers, de légitimer leurs populations et de lancer des débats porteurs. D'abord le soutien aux associations locales de quartier et la reconnaissance de leur rôle, ainsi que l'appui à des populations spécifiques - au premier rang desquelles : les femmes. Avec Michel Kokkoreff, dans notre dernier ouvrage, nous évoquons également trois autres mesures à fort pouvoir symbolique: l'amélioration des relations avec la police (avec par exemple récépissé de contrôle d'identité un temps débattu), l'engagement d'un débat de fond pour desserrer l'emprise de l'économie parallèle sur les quartiers, et enfin le vote des immigrés aux élections locales.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--

**Encadré1 p11****Montpellier joue la carte de la cohérence urbaine**

Depuis plus de trente ans, la ville de Montpellier mène une politique volontariste vis-à-vis des quartiers en difficulté. En 2005, la ville a élaboré avec l'État, les collectivités locales et la Caisse des dépôts un projet de rénovation urbaine des quartiers classés en Zone urbaine sensible ou en territoire Grand projet de ville (GPV). Celui-ci a été pensé dès l'origine pour s'intégrer au schéma général élaboré au niveau de l'agglomération avec quatre communes avoisinantes : le schéma de cohérence territoriale de l'agglomération de Montpellier.

Trois quartiers de Montpellier sont prioritaires au titre de la politique de la ville : la Mosson (quartier pour lequel une intervention sur le parc locatif public composé de grands ensembles des années 1970 est prévue), le Centre (interventions "en dentelle" au cœur de la ville sur un parc ancien de petites copropriétés privées) et les Cévennes (une grande copropriété privée très dégradée). En tout, 21% de la population montpelliéraine est directement concerné par ce projet.

Le programme pluriannuel (2004-2014) de plus de 250 millions d'euros vise simultanément et sur les trois territoires à recréer ou renforcer la mixité des locaux (habitations, équipements publics, commerces et bureaux), à désenclaver les quartiers (transports en commun), créer des pôles attractifs pour assurer une vie de quartier et rendre attractifs et accessibles les secteurs avoisinants comme les équipements plus éloignés.

**Encadré2 p 12**

25 et 26 juin !

**La politique de la ville en débat ... et en actions**

Deux jours de débat et de rencontres des différents acteurs de la politique de la ville sont organisés les 25 et 26 juin prochains par le CNFPT à Pantin (délégation régionale Première couronne d'Ile-de-France) Se tenant au moment où seront rendus les derniers arbitrages, ces rencontres constitueront un temps fort essentiel pour la conduite des actions décidées à la suite du comité interministériel des villes. Présentation d'actions originales, regards d'élus, points de vue d'experts pour pimenter les débats, ateliers thématiques hors les murs... Tout est prévu pour décroquer les approches et instaurer un nouvel élan républicain pour les banlieues.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

Encadré 4 p 14

### **Mobilisation des acteurs en réseau**

La réussite d'un projet dans le cadre de la politique de la ville nécessite l'implication et le travail commun de nombreux acteurs venus d'horizons très divers.

### **Les habitants créateurs d'entreprise**

Animatrice de formation, Christelle Boulate vit depuis une dizaine d'années dans le quartier défavorisé mais chaleureux et convivial des Champs Manceaux, à Rennes. Travaillant dans des structures qui accueillent des populations en insertion ou réinsertion, elle constate rapidement que les supports d'animation ne sont pas vraiment adaptés à ce public. Elle a alors l'idée de créer des jeux de société et conçoit le premier d'entre eux, consacré aux cuisines du monde, avec des femmes primo-arrivantes. Le dialogue se noue et le lien social se tisse autour de recettes élaborées par ces participantes venues d'horizons très divers. Depuis, Christelle a fondé une auto-entreprise : Créa'jeu. Une initiative récompensée par le prix Talents des Cités en 2012.

### **Les Centres de ressources**

Les deux premiers Centres de ressources créés dans le cadre de la politique de la ville: celui de Seine-Saint-Denis et celui de la région Rhône-Alpes, fêtent leurs 20 ans. Souples, évolutives et jouant le rôle de laboratoire, ces structures atypiques ont pour vocation de "mettre de l'huile dans les rouages de la politique de la ville" et jouent un rôle essentiel d'information et de qualification des acteurs de terrain. « Nous aidons les élus locaux, les professionnels, les représentants des institutions et les opérateurs de la politique de la ville à prendre du recul par rapport à leurs pratiques et à échanger avec d'autres acteurs et d'autres territoires explique Isabelle Chenevez, directrice du CR-DSU de Rhône-Alpes. La géographie des quartiers sensibles est devenue plus

complexe. Les solutions doivent être davantage "sur-mesure". »

### **Les délégués du préfet**

On compte aujourd'hui plus de 300 délégués du préfet sur tout le territoire français. Leur mission : rendre plus lisible et plus efficace l'action des services de l'État dans les quartiers populaires. « Nous sommes des facilitateurs, une courroie de transmission entre le terrain et les services de l'État. Notre rôle d'interface nous permet de participer à la mise en cohérence des dispositifs avec les besoins du territoire, » résume Marie-Laure Kirzin-Pradel, déléguée du préfet pour les quartiers de l'agglomération de Chartres depuis 2009. Pour elle, pas de doute : la clef de la réussite dépend de la qualité du partenariat entre collectivités et État, et entre services de l'Etat. « Car c'est ainsi que peut se tenir un discours clair en direction des habitants et des porteurs de projet ; que se concrétise un maillage du territoire susceptible d'apporter des réponses en termes de tranquillité publique, de prise en charge sociale ou éducative des familles, et d'emploi » insiste-t-elle.

### Encadré 3 Eclairage p14

Grenoble


### **Bonne : un éco-quartier en centre ville**

En 2005, la caserne désaffectée de Bonne, à Grenoble, fut rasée. Profitant de cette opportunité foncière exceptionnelle en centre ville, la municipalité décide alors la création d'un écoquartier au sein de la ZAC créée. En 2009 l'initiative obtient le Grand prix national du ministère du logement. Malgré des débuts difficiles, l'opération s'inscrit peu à peu dans le paysage grenoblois. Elle a permis de densifier intelligemment le centre ville en le rénovant aux normes les plus exigeantes et de renforcer la mixité sociale.

[sommaire](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
07 2013	 <a href="#">Cnfppt</a>	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="#">com.</a> <a href="#">clientèle</a>	Service public territorial	8

### Exergue 1

« Fédérer les acteurs : les collectivités locales, les professionnels du tourisme, sont conscients de l'importance de cet enjeu. Ils sont déterminés à se mobiliser pour relever ce défi.

Sylvia Pinel, ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme

[Source](#)

### Article principal

#### Titre

**Destination France**

#### Chapo

**Riche d'un patrimoine culturel et naturel exceptionnel, la France demeure la première destination touristique mondiale. Pour les territoires, la communication touristique représente un enjeu majeur car la concurrence est rude. À l'heure des réseaux sociaux, se démarquer nécessite une stratégie lisible, portée par tous les acteurs.**

### Texte principal

Avec ses 12 840 kilomètres de côtes (la plus large surface maritime en Europe), son domaine skiable unique (le ou l'un des premiers au monde), ses châteaux, ses musées, sa gastronomie, son patrimoine naturel et culturel exceptionnel, la France demeure la première destination touristique mondiale. Le secteur du tourisme représente environ 7%<sup>(1)</sup> du PIB national, soit l'équivalent de 137,6 milliards d'euros. Il regroupe aujourd'hui plus de 237 000 entreprises représentant près de 640 000 emplois à temps plein<sup>(1)</sup>. C'est aussi l'un des rares secteurs d'activités pour lesquels la France affiche un solde positif de la balance du commerce extérieur, à hauteur de 7,5 milliards d'euros<sup>(1)</sup>. Le tourisme est donc plus que jamais un secteur-clé de l'économie nationale. En 2011, 81,4 millions de personnes ont ainsi visité notre pays, soit 20 millions de plus que les Etats-Unis (deuxième destination avec 62,3 millions de visiteurs), et 25 millions de plus que la Chine (3<sup>ème</sup> avec 57,8 millions) ou l'Espagne (4<sup>ème</sup> avec 56,7 millions).

Depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, le tourisme mondial a connu une croissance exponentielle. Mondialisation des échanges et développement des transports se sont d'abord traduits par le développement d'un tourisme de masse. Mais avec le tournant du

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

millénaire, de nouvelles aspirations ont émergé comme l'éco-tourisme ou "tourisme vert", centré sur la découverte du patrimoine naturel. Aujourd'hui, l'évolution des pratiques vers toujours plus d'individualisation (le voyage à la carte), le rôle prépondérant joué par Internet pour la sélection des destinations et la préparation des voyages, l'évolution des formules de séjour proposées, la mutation des espaces touristiques avec l'émergence de nouveaux lieux de visite (parcours découverte, friches industrielles...) posent de nouveaux défis aux territoires. Ils leur offrent aussi de nouvelles opportunités de croissance durable en réponse à la crise économique.

### **Tourisme connecté**

« L'Internet a tout changé, constate Audrey Epèche, du cabinet de Jean-Bernard Bros, adjoint au Maire de Paris en charge du Tourisme et des nouveaux medias. Aujourd'hui on prépare encore parfois son voyage à l'aide d'un guide papier, mais on le fait surtout sur le web, en choisissant sa destination en fonction de ses centres d'intérêt et des recommandations des Internauteurs qui nous ressemblent. » Depuis 2008, la mairie de Paris a donc décidé de placer les délégations Tourisme et Nouveaux medias locaux sous la responsabilité de l'adjoint au maire chargé du Tourisme, Bernard Bros. L'objectif est de travailler sur des sujets transversaux afin de renforcer l'attractivité de Paris. « Nous jouons résolument la carte des blogs parce qu'avec leurs formats originaux et leur liberté de ton, ils procurent une impression de bouche-à-oreille, de conseil personnalisé, poursuit Audrey Epèche. C'est précisément ce type d'informations et de ressenti que recherchent les internautes : ils veulent découvrir le petit parc agréable, le café convivial et pas cher, le restaurant d'amoureux ou le lieu branché où ils seront sûrs de pouvoir rencontrer des artistes... » La mairie accompagne ce mouvement en procurant aides et conseil aux blogueurs, et en récompensant les meilleurs contributeurs à l'occasion de manifestations événementielles comme l'opération "BlogmoiParis", relayée sur le site officiel de la ville. Cet été, un nouveau pas sera franchi avec la campagne d'affichage « my little Paris ». Des blogueuses célèbres deviendront les ambassadrices de l'esprit parisien le temps de la belle saison. Une campagne résolument destinée aux touristes, afin qu'une fois rentrés chez eux ils gardent un lien avec la destination, et bien sûr qu'ils la recommandent eux-mêmes.

### **Lorraine : une dynamique régionale cohérente**

Toutes les régions ne disposent cependant pas de la notoriété, de l'image attractive et des capacités d'accueil de la capitale. Pour beaucoup d'entre elles, il faut encore se faire connaître, et bâtir ou faire évoluer l'offre d'hébergement et de loisir, pour qu'elle soit conforme aux attentes des visiteurs. Au quinzième rang des régions touristiques françaises, avec un chiffre d'affaires touristique de 1,8 milliard d'euros en 2011, la Lorraine compte bien développer ce secteur porteur. Encore méconnue sur un plan touristique, la région a enregistré de beaux succès de notoriété, particulièrement depuis l'arrivée du TGV Est en 2007. Elle dispose désormais d'atouts de poids avec le Parc zoologique d'Amnéville, qui compte parmi les plus fréquentés de France, le Centre Pompidou de Metz (522 000 visiteurs en 2011), ou encore de nouvelles propositions de loisirs, comme le Center-Parcs du domaine des Trois-Forêts (3,6 millions de nuitées en 2011).

Pour faire valoir ses atouts, la Lorraine mise sur son schéma de développement durable de l'économie touristique, élaboré en concertation avec les départements et l'ensemble de la filière. À partir d'un diagnostic réaliste de ses forces et faiblesses, cinq axes stratégiques et 8 objectifs ont été déterminés à l'échelle régionale. Le développement

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

touristique s'organise autour de filières thématiques : montagne, patrimoine industriel, mémoire militaire, gastronomie, tourisme d'affaires, santé bien-être, etc . Seize destinations-phares ont par ailleurs été identifiées, qui structurent l'offre de tourisme en Lorraine. « Le Comité régional du Tourisme a joué un rôle moteur dans l'émergence et l'animation d'une réflexion commune, contribuant au terme d'un an et demi de concertation, à faire émerger des objectifs partagés et cohérents, explique Peter Boendermaker, Directeur du Comité régional du Tourisme de Lorraine. Auparavant, chaque département travaillait de son côté. La dynamique régionale, portée par une campagne marketing à l'échelle de la grande région européenne comprenant Belgique, Luxembourg et Länder Allemands donne ses premiers résultats. Au-delà, nous animons un travail de fond avec l'ensemble des partenaires concernés qu'ils soient publics ou privés. »

Une véritable dynamique régionale émerge ainsi dans une région où le développement touristique n'était pas autant affirmé comme une priorité. La filière se structure et les actions de fond commencent à porter leurs fruits en matière de professionnalisation de l'accueil. « Dans un contexte de réductions budgétaires, cette stratégie commune permet à la région de progresser et d'afficher d'ambitieux objectifs : une augmentation de +8,4% des nuitées d'ici à 2020, la création de 2000 emplois qualifiés et la mise en place d'un pôle de compétence régional, conclut Peter Boendermaker. »

### **Bordeaux recrute des ambassadeurs**

Même lorsque l'on dispose d'un patrimoine culturel universellement reconnu, comme les châteaux de la Loire (voir 3 questions à), ou d'une notoriété internationale comme la ville de Bordeaux, l'attractivité et le succès passent aujourd'hui par la définition et le déploiement d'une stratégie cohérente, lisible et partagée par tous les acteurs.

Avec le lancement de sa nouvelle signature "Bordeaux ma ville", depuis 2010, Bordeaux a fait le pari de la mobilisation citoyenne, en recrutant des ambassadeurs de l'agglomération par le biais des réseaux sociaux. Ils sont désormais environ quatre cents, qui témoignent de leur vie quotidienne à Bordeaux. Cette communauté anime également un blog spécifique, organise des fêtes, des réunions, et est directement associée à la communication de la ville. L'initiative a connu un grand succès auprès des jeunes, contribuant à redynamiser l'image d'une cité qui a longtemps vécu sur sa réputation vinicole.

Là encore, une nouvelle dynamique voit le jour qui a permis de dépasser certains clivages contre-productifs. Le comité des Vins de Bordeaux, qui joua longtemps sa propre partition est désormais plus étroitement associé, ce qui profite à tous.

« Mutualiser les actions, développer des stratégies communes lisibles par l'ensemble des acteurs : c'est "LA" priorité dans un environnement économique tendu et alors que le concurrence internationale s'intensifie, conclut Vincent Garnier, Directeur du Centre Régional du Tourisme Centre Val de Loire. Quelle que soit la destination concernée et la richesse de son patrimoine culturel et/ou naturel, chaque région touristique doit aujourd'hui réexaminer son positionnement par rapport à d'autres propositions, mettre en valeur ses atouts spécifiques, travailler en commun pour gagner en visibilité... » Ce travail en réseau est plus que jamais fondamental pour gagner en cohérence et en attractivité.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

- (3) Chiffres clés du Tourisme édition 2012 – Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services du ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme

**3 questions à Vincent Garnier**, directeur du Centre Régional de Tourisme Centre Val de Loire

*Quelle est la stratégie de développement touristique de la région Centre?*

Nous nous appuyons sur cinq "marques socles" qui ont du sens pour la clientèle. La région elle-même n'est pas identifiée comme destination touristique. Par contre, une analyse des termes employés dans la presse internationale pour évoquer le patrimoine régional et celle des mots-clés entrés dans les moteurs de recherche Internet par les visiteurs potentiels nous ont permis de déterminer 3 destinations-phares : Val de Loire, Touraine et Berry Province, auxquelles s'ajoutent deux appellations liées aux usages : les châteaux de la Loire et la Loire à vélo. Ce sont ces marques que nous promouvons à l'international. Une charte graphique unifie les différentes propositions à la clientèle.

*Cette démarche a-t-elle été comprise et acceptée facilement des différents acteurs de la filière?*

Dès le départ de la démarche, nous avons mis en place un comité de suivi des actions engagées, auquel sont associés les six Comités départementaux du Tourisme. Plusieurs groupes de travail ont été constitués qui réunissent régulièrement les collaborateurs directement concernés par une problématique spécifique : gestion éditoriale, techniques de développement de l'audience internationale... Les liens sont désormais quotidiens et les actions d'explication de cette stratégie auprès des partenaires ont porté. Depuis l'année dernière la région a confié au CRT et aux CDT la formation des acteurs de la filière pour la gestion de trois enjeux identifiés comme stratégiques : e-tourisme, développement durable et qualité des prestations.

*À quelles difficultés majeures êtes-vous confrontés?*

Aujourd'hui nos métiers sont en pleine évolution. Par exemple, un de mes collaborateurs dont la mission fut pendant des années de réaliser des documents distribués dans les salons professionnels se consacre désormais exclusivement à la gestion éditoriale des différents sites Internet mis en place pour chacune des marques socles. Notre service de maintenance informatique s'est quant à lui mué en pôle d'innovation technologique, créant et faisant évoluer une plate-forme Internet hébergeant les différents sites. Grâce à cela nous avons pu déployer rapidement un site comme celui consacré à "la Loire à Vélo". C'est un de nos plus beaux succès, cet itinéraire s'affirmant à l'étranger comme le chemin de St Jacques des cyclotouristes !

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



**Encadré1 p11****L'effet TGV**

Installées initialement à partir de 1981 entre Paris et de Lyon, les lignes à grande vitesse (LGV) ont progressivement relié une grande partie des régions françaises, de la Lorraine à Rhône-Alpes en passant par la région Provence-Alpes-Côte-D'azur et la Bretagne. Cela se vérifie à chaque ouverture de ligne: le secteur du tourisme est un de ceux qui en profitent le plus, grâce à l'augmentation de fréquentation induite.

Ainsi, l'arrivée du TGV en région PACA a généré 2 millions de touristes supplémentaires, et la SNCF a récemment mis en place une offre de TGV low cost (Ouigo) entre Paris, Marseille et Montpellier qui devrait encore renforcer la tendance.

Du coup, de nombreuses collectivités cherchent à obtenir « leur » desserte TGV. L'enjeu est clair : développer et rendre accessibles les territoires en les reliant aux autres régions françaises, et au-delà au réseau européen. La ligne Paris-Orléans-Clermont-Lyon permettrait ainsi à l'horizon 2025 de désenclaver la région Auvergne, et de développer l'ouest de la région Rhône-Alpes.

Mais en ces temps de crise, l'importance des coûts engendrés pour la construction d'une ligne à grande vitesse - 5,5 milliards d'euros pour les 406 kilomètres de la LGV Est-Européenne entre Paris et Strasbourg - semble remettre en cause ou tout au moins retarder ces projets.

**Encadré2 p 12****"Rendez-vous en France", la marque touristique nationale**

La marque « Rendez-vous en France » a été lancée en 2011. Elle s'appuie sur trois valeurs fondamentales : liberté, authenticité et sensualité. La liberté évoque les concepts d'indépendance, de créativité, d'imagination, d'audace et de spontanéité ; l'authenticité fait référence à l'histoire, au patrimoine, à la culture, au naturel et au "vrai" ; la sensualité est quant à elle synonyme de plaisir, d'hédonisme, d'amour, d'intensité, d'intuitivité et de passion. Au-delà de ces valeurs, le vin, la gastronomie et la mode sont au cœur de la communication de la marque nationale.

Cette promotion est assurée à l'international par Atout France, l'agence de développement touristique nationale, qui a pour nouvelles missions de cibler les pays émergents en plus des pays européens constituant le cœur de clientèle. Pour favoriser la lisibilité et l'attractivité des destinations, Atout France mise également sur des contrats de destination fédérant l'ensemble des acteurs de la filière.

[lien](#)

**Encadré 3 p 14****La recommandation sur Internet est prédominante**

Dans le monde, neuf voyageurs sur dix faisant appel à un site Internet spécialisé dans l'organisation de voyages en ligne accordent une influence majeure aux avis des internautes avant de réserver, selon un sondage international récent, effectué pour le site spécialisé TripAdvisor. Toujours selon la même étude, 44% choisissent leur hébergement en se basant uniquement sur les avis en ligne. Ces évolutions remettent en cause toutes les stratégies de communication touristique et les campagnes "traditionnelles".

[lien](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

#### Encadré 4 Eclairage p14

Grenoble

### « Sud de France » affirme son identité

« Sud de France » : c'est la marque lancée par la région Languedoc-Roussillon en 2006 à l'initiative de l'ancien président Georges Frêche.

Une marque qui se veut suffisamment simple et évocatrice pour marquer les esprits durablement et s'imposer à l'international.

Languedoc et Roussillon sont en effet deux territoires difficilement identifiés par la clientèle, particulièrement à l'étranger. En revanche « Sud de France » est facilement localisé et mémorisé, même s'il demeure indéniablement un risque de confusion avec la région voisine de Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Avec cette marque, la région Languedoc Roussillon souhaite valoriser ses atouts reconnus : le climat méditerranéen, le soleil, la mer, la montagne, sans oublier six sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO, son vignoble réputé et ses spécialités gastronomiques régionales : cassoulet de Castelnaudary, huîtres de Leucate, anchois de Collioure...

De fait, « Sud de France » a aussi été retenue parce qu'elle était à l'origine la marque de fabrique des produits viticoles et agro-alimentaires de Languedoc-Roussillon. À travers elle, la région

compte promouvoir l'activité touristique, mais aussi valoriser les produits locaux, se démarquer, et gagner en compétitivité.

Depuis sa création, le territoire de marque s'est étendu et couvre différents domaines : le tourisme bien sûr, mais aussi le sport avec des actions de parrainage d'événements et d'équipes sportives.

La marque développe une stratégie de présence à l'international en menant de nombreuses campagnes de promotion, relayées par le réseau des maisons du Languedoc-Roussillon à l'étranger.

Au total, 2 200 adhérents et plus de 6900 produits sont couverts par la marque régionale « Sud de France », dont l'objectif est de conférer une image positive et une personnalité bien identifiée aux produits, mais aussi de fédérer acteurs et compétences locales.

En matière touristique, ces actions ont abouti à la création d'un label « Qualité Sud de France ». Plus de 750 établissements de la région l'ont obtenu et s'engagent à respecter des critères stricts en matière de qualité de l'accueil, d'accessibilité, de mise en œuvre de pratiques durables et de promotion des produits de terroir de qualité.


[lien](#)

[lien2](#)

[sommaire](#)

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
07 2013	 Cnfppt	Services aux administrations	Havas worldwide	<a href="http://com.cliente.com">com. cliente</a>	Service public territorial	9

[sommaire](#)

Exergue, p 30

« Nous sommes convaincus que l'affirmation de principes éthiques dans l'échange économique créera du développement humain durable, concret et bénéfique pour nos deux espaces régionaux. »

Jean-Yves Le Drian, alors président du Conseil régional de Bretagne, à propos de l'initiative Coton bio initiée par la Région en partenariat avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa)

## LA CO-RÉVOLUTION

### Inventer un avenir partagé

**Nous sommes entrés dans l'ère du « co » : co-voiturage, co-construction de projets, co-management et même « coopération » (collaboration entre compétiteurs). Un nouveau vocabulaire qui témoigne d'une évolution en profondeur des mentalités et des pratiques. L'enjeu : réinventer un avenir collectif.**

C'est une tendance de fond. Le phénomène collaboratif s'imisce dans tous les domaines, façonne de nouveaux modes de pensée et initie de nouvelles formes d'action. Depuis la fin des années 2000, sous l'effet conjugué de la crise économique et des préoccupations environnementales, mais aussi et surtout avec l'essor des réseaux sociaux et du web participatif, de nouveaux comportements voient le jour. Basés sur la collaboration plutôt que sur la compétition, ils se développent avec succès.

Sans doute faut-il encore faire la part des choses entre ce qui relève de la seule stratégie de communication d'entreprises en quête d'opportunités de développement, et ce qui témoigne d'un véritable changement de paradigme. Il n'empêche, la tendance est nette. Les nouvelles générations, souvent plus adeptes des relations non hiérarchiques et du fonctionnement en réseau, trouvent dans ce nouvel échange un cadre plus adapté à leurs aspirations. Pour ces générations connectées, nées au moment de l'essor de l'informatique personnelle et qui ont grandi avec les outils de partage en ligne, les logiciels libres et les réseaux sociaux, la transparence et l'équité des échanges sont bien plus évidents. Et lorsqu'elles considèrent que ce n'est pas le cas, elles savent utiliser ces outils pour s'organiser et se mobiliser comme l'ont prouvé les « printemps arabes », puis le « printemps érable » des étudiants québécois, protestant contre la forte hausse des frais de scolarité.

### Nouvelles logiques coopératives

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a> <a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

La toile de fond de ces évolutions, c'est la prise de conscience que le monde tel qu'il fonctionne atteint ses limites écologiques, économiques et sociales.

En réponse, de nouvelles logiques émergent ou retrouvent de la vigueur comme en témoignent l'essor des coopératives, le renforcement du mouvement mutualiste et la création du ministère délégué à l'Économie sociale et solidaire. Ce secteur d'activité a créé 400 000 emplois en dix ans, soit plus que les entreprises classiques du secteur privé.

L'économie « circulaire » portée par des associations comme l'institut Inspire<sup>(1)</sup> ou la fondation de la navigatrice Ellen Mc Arthur vise à promouvoir des modes de production sans déchets. Comment ? En incitant les industriels à coopérer au sein de filières pour prévoir, dès la phase de conception, la réutilisation possible des différents composants. L'un des enjeux de cette démarche est aussi de permettre une baisse à terme des coûts de production pour rendre les produits plus accessibles aux populations économiquement faibles. Le philosophe Bernard Stiegler<sup>(2)</sup> évoque quant à lui la fin du consumérisme au profit d'une économie contributive, dans laquelle chaque individu deviendrait à la fois producteur et consommateur, un peu sur le modèle de l'encyclopédie Wikipedia.

### La co-révolution est en marche

Ces évolutions de fond concernent tous les secteurs de l'activité.

En matière de transport, le co-voiturage est par exemple en pleine expansion. Le principal site européen blablacar.com (ex covoiturage.fr) annonce avec fierté 2 billions (2 000 milliards) de kilomètres parcourus depuis sa création en 2004. Les collectivités ont largement favorisé cette réussite avec l'installation de parkings dédiés au co-voiturage. Quant aux formules d'automobiles partagées en libre service, elles fleurissent avec succès dans toutes les grandes métropoles.

En agriculture, le succès des AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) a permis à nombre de producteurs de trouver des débouchés locaux pérennes à des conditions satisfaisantes pour eux, comme pour le consommateur. Pour Stéphane Riot, fondateur de Noveterra, collectifs de facilitateurs de changement, et co-auteur avec la journaliste Anne-Sophie Novel de l'ouvrage *Vive la co-révolution !*, « ce type d'évolutions signifie à terme une refonte du modèle de la grande distribution. Un nombre croissant d'entreprises de tous secteurs auront à faire face à cette nécessité de se réinventer, de repenser en profondeur leur business model et les relations qu'elles entretiennent avec leurs différents publics : collaborateurs, consommateurs, société civile... Expérimenter une démarche collaborative, faire le pari de l'intelligence collective, représente avant tout pour elles une opportunité : celle de renforcer leur résilience, leur capacité de résistance aux chocs. Mais une telle démarche n'est envisageable qu'après l'instauration d'un nouveau type de management ». Pour les dirigeants et les managers, cela suppose l'adoption d'une nouvelle posture d'agitateur d'idées, de facilitateur et d'accompagnateur. De grandes entreprises - souvent dans le secteur des nouvelles technologies - ont d'ores et déjà franchi le pas. Certaines développent des coopérations porteuses avec des ONG, des associations, et des acteurs de la société civile pour évaluer et réduire l'impact de leur activité sur l'environnement. D'autres jouent la carte des réseaux sociaux d'entreprise et des plates-formes collaboratives pour créer des ponts et des nouveaux espaces d'innovation entre managers et acteurs de terrain (clients, collectivités, etc).

### Des actions publiques collaboratives

Les collectivités locales ne sont pas en reste. Certaines jouent un rôle moteur dans cette prise en compte des nouveaux enjeux.

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

Le Conseil régional de Bretagne a ainsi initié en 2008 un projet de co-développement économique autour du coton bio avec huit pays d'Afrique de l'Ouest. Ce partenariat, qui repose sur des liens tissés entre acteurs des deux continents, permet aux producteurs africains, organisés en coopératives, de bénéficier de revenus décents et de bonnes conditions de travail. De leur côté, les fabricants et distributeurs sécurisent leurs approvisionnements en coton bio de qualité.

En Poitou-Charentes, la Région est partenaire du réseau Biotop qui regroupe une centaine d'entreprises de la zone industrielle de Périgny, près de la Rochelle. Objectif : valoriser les déchets produits par chaque entreprise auprès de leurs voisines. Un torréfacteur s'est ainsi aperçu que ses sacs en toile de jute pouvaient intéresser une entreprise fabricant des toitures végétalisées. Un distributeur de produits alimentaires confie pour sa part ses *big bags* en textile à une autre entreprise qui les utilise pour récupérer des coquilles d'huître et fabriquer des produits drainants. Cet exemple d'économie circulaire en action est aussi une démarche susceptible d'être généralisée à toutes les zones industrielles rochelaises.

Autre initiative remarquable. À Loos-en-Gohelle, près de Lens, la municipalité a mis en place une démarche de concertation systématique des habitants pour co-construire un projet de développement durable. Quel que soit le thème, la population est régulièrement invitée à participer à l'élaboration des projets communaux au sein de comités de pilotage, et à s'exprimer lors de réunions publiques thématiques. Pour les élus, il s'agit de tirer les leçons du passé, la région ayant été durement affectée par la fin de l'activité minière, et de dessiner un avenir commun pérenne.

- (1) Association pour la promotion d'une industrie réconciliée avec l'écologie et la société
- (2) Dernier ouvrage paru : *États de choc, Bêtise et savoir au XXI<sup>e</sup> siècle*, Fayard, Mille et une nuits, 2012

#### Encadré 1

##### Qui pratique le « co » ?

Cherchant à mieux cerner le phénomène collaboratif, l'Ademe a confié une étude spécifique à l'institut Ipsos. Premier enseignement : à chaque type de pratique collaborative son public. Ainsi, la plus grosse part des adhérents d'AMAP (44 %) réside dans les villes de plus de 200 000 habitants et est majoritairement féminine (55 %). Par contre, les pratiquants du covoiturage sont le plus souvent des hommes (54 %) et vivent en majorité dans des communes de moins de 20 000 habitants (47 %).

Source : étude de l'Ademe, *Les Français et le réemploi des produits d'usage*, septembre 2010

#### Encadré 2

##### La finance participative trouve sa voie

Le financement de projets par les internautes aurait permis de récolter 40 millions d'euros investis dans 60 000 projets en 2012, selon l'association Financement participatif France. Les principales plates-formes dites de « financement participatif » (*crowdfunding* en anglais) souhaitent clarifier juridiquement ce mode de financement spécifique. L'idée ? Faire évoluer la réglementation en vigueur trop contraignante pour la finance solidaire.

#### sommaire

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b> <b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b>
------------------------	---	--



Bruno\_Cargnelli\_articles\_sélection\_2013.doc

**38 / 38**

<b>Bruno Cargnelli</b>	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	<b><u><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></u></b> <b><u><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></u></b>
------------------------	---	--