

I N T E R C O M M U N A L I T É S



P.6 DOSSIER

LA REVITALISATION DES CENTRES-VILLES EST ENGAGÉE

MENSUEL ÉDITÉ PAR INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE - www.adcf.org - 5,50 €

DANS L'ACTU

04

SÉCURITÉ
ET PRÉVENTION DE
LA DÉLINQUANCE

DROIT

18

MODE DE SCRUTIN
ET CONTENU DU
PROCÈS-VERBAL

FOCUS

20

ATTRACTIVITÉ
DE LA FONCTION
PUBLIQUE
TERRITORIALE

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

Édité par Intercommunalités
de France
22, rue Joubert - 75009 Paris
Tél. : 01 55 04 89 00

Directeur de la publication
Sébastien Martin

Rédaction
Tél. : 01 40 41 18 25
Rédacteur en chef
Sébastien Bayette
s.bayette@adcf.asso.fr

Conception,
direction artistique
et réalisation :
LUCIOLE

Correctrice : Delphine Sellier
Ont participé à ce numéro :
Sébastien Bayette, Clément
Baylac, Floriane Boulay,
Romain Briot, Oriane Cébile,
Anaëlle Contrepois, Claire
Delpech, Simon Mauroux,
Raphaël Meyer, Marie Morvan,
Philippe Pottière-Sperry, Carole
Ropars, Charlotte Sorrin-
Descamps.

Crédits photos des portraits :
p. 3 : Lionel Pages, p. 5 : DR
p. 10 : Arnaud Fevrier,
p. 17 : Romuald Meigneux,
p. 25 : Profil Public

Régie publicitaire
FA Communication
Franck Abitbol
franck.abitbol@yahoo.fr
Tél. : 06 15 18 76 51

Déléguée générale
Floriane Boulay

Dépôt légal : Été 2017
Impression :
FREPPEL - IMPRIMEUR
68920 Wintzenheim
ISSN 1253-5230

ABONNEMENT

**ABONNEMENT GRATUIT
EN VERSION PAPIER
ET NUMÉRIQUE,
POUR LES COMMUNAUTÉS
ADHÉRENTES À
INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE**



→ Sommaire

04 **DANS L'ACTU**

SÉCURITÉ ET PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE : LANCEMENT D'UNE GRANDE ENQUÊTE NATIONALE

- 5 • Vente de logements sociaux : quel premier bilan de la loi ELAN ?

06 **DOSSIER**

LA REVITALISATION DES CENTRES-VILLES EST EN MARCHÉ

- 10 • Interview – Rollon Mouchel-Blaisot, directeur du programme Action Cœur de ville (ACV)
- 11 • Action Cœur de ville
- 12 • Foncières commerciales : un levier pour la redynamisation des territoires
- 13 • Qu'en pensent les intercommunalités ?
- 14 • Centres-villes : une prise en compte des enjeux climatiques qui gagnerait à s'étendre au niveau intercommunal
- 16 • Retour d'expérience – Libourne, ville-centre et « périmétropolitaine »
- 17 • Tribune de Philippe Wahl, PDG de La Poste Groupe et président du Conseil de surveillance de La Banque Postale

18 **DROIT**

MODE DE SCRUTIN ET CONTENU DU PROCÈS-VERBAL

20 **FOCUS**

ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : QUELLES PISTES D'ÉVOLUTION ?

- 22 • Le point sur l'emploi et les salaires dans la fonction publique territoriale
- 23 • Recrutement dans les intercommunalités : constats et préoccupations des élus et cadres territoriaux
- 24 • Retour d'expérience – Mond'Arverne Communauté fait du « sur mesure » pour recruter
- 25 • Tribune de Sigrid Berger, présidente-fondatrice de Profil Public

26 **TRANSITION**

VIEILLISSEMENT ET ACCÈS AUX SOINS : QUELLES DISPARITÉS TERRITORIALES ?



SÉBASTIEN MARTIN

Président d'Intercommunalités de France

INTERCOMMUNALITÉS

édito

RENDEZ-VOUS À BORDEAUX POUR LA 32^e CONVENTION NATIONALE DE L'INTERCOMMUNALITÉ

Les 5, 6 et 7 octobre prochains, les Intercommunalités de France tiendront leur convention nationale. Ce grand rendez-vous des territoires arrive au commencement d'une nouvelle législature dont la configuration est inédite dans la Cinquième République. Les interrogations sont nombreuses sur la direction que prendra notre pays dans les prochains mois.

Mais l'actualité de la politique nationale ne doit pas faire oublier qu'en France, les pouvoirs publics locaux persévèrent dans leurs missions, portent des projets, font fonctionner les services publics, travaillent sans discontinuer au développement économique des bassins de vie, à leur transition écologique et énergétique, à leur cohésion sociale. La décision publique ne tient pas tout entière à Paris, entre la rue de Grenelle, la rue de l'Université et le Faubourg-Saint-Honoré.

Ce n'est donc pas un hasard si nous avons décidé de consacrer cette 32^e édition aux relations État-collectivités. Ce n'est pas un hasard non plus si cette édition, précisément, est accueillie en terre girondine, par la métropole de Bordeaux et son président Alain Anziani.

C'est donc dans un esprit girondin que les élus et techniciens de l'intercommunalité se retrouveront pour échanger, débattre et apprendre dans les quinze ateliers qui traiteront des grands enjeux de nos politiques publiques locales. Pour tirer le meilleur parti de ce programme riche, nous proposons cette année encore la possibilité de suivre des parcours thématiques : institutions, finances, nouveaux modèles

d'aménagement, attractivité et cohésion. Sans compter nos traditionnels points d'information juridique.

Les défis des territoires sont nombreux et nous obligent. Cette année encore la géographie des résultats électoraux nous rappelle le besoin de services publics, de proximité et d'accompagnement exprimé par nos concitoyens. Les sécheresses et records de chaleur de l'été nous renvoient à l'exigence d'une action plus résolue pour adapter nos territoires au changement climatique, mieux isoler les logements, préserver notre eau. Il nous faut inventer un urbanisme plus sobre dans sa consommation foncière et un modèle agricole plus durable.

Pour tout cela, des ressources plus pérennes, liées à la réalité de nos territoires et adaptées à nos compétences, seront nécessaires.

Nous aurons besoin de développer un lien de confiance avec l'État, fondé sur le contrat et des engagements financiers pluriannuels.

Certes, ces sujets sont graves et nous en débattons ensemble. Mais dans l'écrin de la métropole bordelaise, l'esprit de convivialité et de partage cher à notre association ne sera pas non plus oublié. Car nous retrouver tous est avant tout un plaisir et une fête. Les inscriptions sont ouvertes, soyons nombreux! ●

« La géographie des résultats électoraux nous rappelle le besoin de services publics, de proximité et d'accompagnement exprimé par nos concitoyens »

SÉBASTIEN MARTIN



@ iStock / Getty Images

SÉCURITÉ ET PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE : LANCEMENT D'UNE GRANDE ENQUÊTE NATIONALE

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE ET FRANCE URBAINE S'ASSOCIENT POUR LANCER UNE ENQUÊTE NATIONALE À DESTINATION DES INTERCOMMUNALITÉS VISANT À MIEUX CONNAÎTRE LEURS ACTIONS ET STRATÉGIES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ET DE PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE.

Les enjeux de sécurité (pris au sens large et ouverts aux sujets environnementaux, de l'eau, des déchets, de l'assainissement, des risques), de tranquillité publique et de prévention de la délinquance occupent une place de plus en plus importante dans les projets de territoire portés par les intercommunalités. Ces dernières s'engagent de manière très hétérogène : beaucoup laissent aux communes la responsabilité du travail de proximité, un certain nombre mettent désormais les questions de sécurité à leur agenda politique, d'autres agissent déjà, s'appuyant parfois sur une ingénierie propre et des services dédiés pour porter des politiques structurantes à l'échelle du bassin de vie.

Face à la montée en puissance des polices municipales et de nouveaux enjeux locaux (sûreté des transports, polices de l'environnement, prévention de la délinquance, déchets sauvages...) et considérant les dernières

avancées législatives et contractuelles (loi sécurité globale et contrat de sécurité intégrée), Intercommunalités de France et France urbaine souhaitent mieux connaître les actions actuelles et à venir des intercommunalités urbaines comme rurales en matière de sécurité et de prévention de la délinquance.

Cet état des lieux nous permettra d'illustrer les manières dont se mettent en œuvre les politiques de sécurité à l'échelle d'un bassin de vie, de tirer les enseignements des dispositifs en place (des Conseils Locaux / Intercommunaux de la Sécurité et de la Prévention de la délinquance (CLSPD/ CISPD) à la police de sécurité au quotidien ou aux quartiers en reconquête républicaine) et d'étudier la place que ces enjeux occupent au sein des projets de territoire.

Il s'agira également de recueillir des idées, exemples d'initiatives locales ou

préconisations pour une meilleure organisation locale, une meilleure coordination des acteurs, au service de l'ambition d'équité de traitement des administrés d'un même bassin de vie.

Les résultats de cette enquête seront comparés aux résultats des deux précédentes éditions datant de 2013 et 2018 et seront notamment valorisés à l'occasion de la 32^e convention des Intercommunalités de France et de l'atelier « Sécurité et prévention de la délinquance : quel rôle pour l'intercommunalité ? ». ●

ROMAIN BRIOT

→ **En savoir plus**

romain.briot@adcf.asso.fr

→ Les chiffres

31 400

délits ou contraventions

relatifs à l'environnement
enregistrés en 2021,
(+7 % par rapport à 2016)

1 %

des communes métropolitaines,

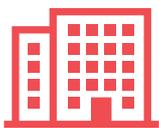
notamment les capitales régionales,
concentrent la majorité des actes
de délinquance

+12 %

de victimes

de coups et blessures
volontaires (sur personnes
de 15 ans ou plus) en 2021





Vente de logements sociaux : quel premier bilan de la loi ELAN ?

LA VENTE DE LOGEMENTS SOCIAUX PROGRESSE ET TEND À S'AMPLIFIER, NOTAMMENT AVEC LES DISPOSITIONS D'ASSOULPISSEMENT INTRODUITES PAR LA LOI ELAN DE 2018.

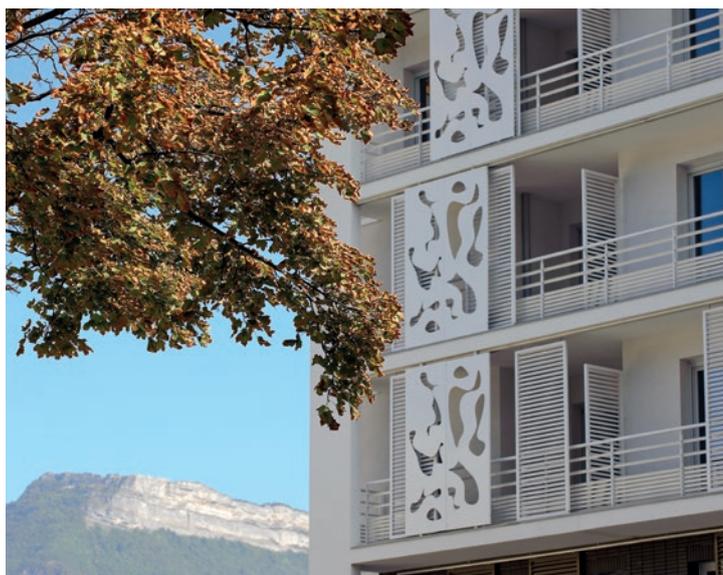
On compte 4,5 millions de logements HLM en France, partagés à moitié entre le privé (ESH) et le public (OPH). Entre 2014 et 2020, 180 000 logements sociaux ont été vendus, majoritairement entre bailleurs.

Côté bailleurs sociaux, la vente HLM est clairement présentée comme un moyen de diversification des sources de financement. Ces organismes ont retiré 950 millions d'euros de la vente HLM en 2019. En outre, depuis 2018, elle s'accompagne d'un important mouvement de réorganisation du tissu des bailleurs sociaux donnant lieu à une progression des ventes et à des échanges de parcs entre organismes. Côté collectivités, la vente HLM vient, bien souvent, bouleverser les politiques en place définies dans les programmes locaux de l'habitat (PLH). Elle n'est pas toujours la bienvenue, en particulier dans les secteurs en forte tension où la vente de logement social pourrait réduire les possibilités d'accueil des ménages modestes. Certaines collectivités

considèrent même que les logements construits avec des fonds publics n'ont pas leur place dans une logique de marché et préfèrent développer des programmes d'accession sociale en mobilisant des dispositifs tels que les organismes de foncier solidaires (OFS), plus en mesure de garantir la pérennisation du caractère social du logement. Les inquiétudes sur le devenir des logements vendus et le risque de fragilisation de ces copropriétés sont souvent présents.

Pour d'autres territoires, la vente peut apparaître comme une aubaine ou une occasion d'apporter de la mixité sociale (quartiers politique de la ville par exemple), de répondre aux besoins des parcours résidentiels ou de participer au renouvellement urbain. Enfin, les collectivités ne sont pas toujours à la manœuvre, et la vente HLM peut être subie en dépit des garde-fous posés par le législateur interdisant la vente de logement dans les communes dites SRU, déficitaires en logement social. ●

CLAIRE DELPECH



© Amaud Buissou/Terra

C'est dit



CAROLINE CAYEUX

Ministre déléguée chargée des collectivités territoriales

« La synergie État-collectivités doit se poursuivre en bonne intelligence »

En bref

→ La taxe GEMAPI : recommandations de mise en œuvre

Intercommunalités de France et Calia Conseil publient un Focus et présentent leurs recommandations pour la mise en œuvre de la taxe Gemapi. Alors que les dépenses à réaliser s'annoncent très élevées, la taxe Gemapi, instrument fiscal à disposition des seules intercommunalités, est un levier important pour financer la compétence. De 6 millions d'euros collectés en 2016, le produit de la taxe représente en 2020 un montant collecté de 200 millions d'euros. Le focus aborde les principales caractéristiques de la taxe GEMAPI et détaille la méthode de sa détermination. En savoir plus : www.adcf.org

→ Carte des politiques publiques de la cohésion des territoires

Le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales a développé un nouvel espace sur son site pour visualiser sous forme de cartes les politiques publiques déployées dans les territoires : Action Cœur de Ville, France Services, Petites Villes de demain, Territoires d'industries, déploiement du très haut débit, Cités éducatives, Cités de l'emploi... un outil qui permet aux élus de visualiser les projets mis en place dans leur territoire. <https://cartes.cohesion-territoires.gouv.fr/>

→ Tourisme : perspectives estivales favorables

Selon Atout France, la reprise du tourisme international se confirme et se rapproche des niveaux de 2019, en dépit de la guerre en Ukraine et de la hausse des prix observée. Le rebond de Paris est très significatif. Les recettes du tourisme international s'établissent ainsi en mars 2022 à 4 Md€, soit -4 % seulement du niveau pré-pandémique. Vigilance toutefois, le secteur du tourisme français peine à recruter et est soumis à des coûts croissants avec le retour de l'inflation. www.atout-france.fr

I N T E R C O M M U N A L I T É S
dossier

CENTRALITÉS

LA REVITALISATION DES CENTRES-VILLES EST EN MARCHÉ

SI LA PRISE DE CONSCIENCE DES DIFFICULTÉS DES CENTRES-VILLES EST RELATIVEMENT RÉCENTE, LES PROGRAMMES NATIONAUX ACTION CŒUR DE VILLE ET PETITES VILLES DE DEMAIN ONT PERMIS DE PARTAGER LES DIAGNOSTICS COMMUNS ET DE BÂTIR DES PROJETS DE RECONQUÊTE. POUR LA NOUVELLE LÉGISLATURE, LES INTERCOMMUNALITÉS SOUHAITENT POURSUIVRE DANS CETTE VOIE TOUT EN INSISTANT SUR LA VALEUR AJOUTÉE D'UN PILOTAGE CONCERTÉ AVEC LES COMMUNES.

Action Cœur de ville : les enseignements de la première phase

Par sa capacité à rassembler l'ensemble des partenaires autour d'un projet de revitalisation, les programmes Action Cœur de ville (ACV) et Petites Villes de demain (PVD) marquent une prise de conscience de la problématique des centralités et constituent bien un accélérateur de projets. Il convient toutefois de prendre garde que le pilotage au niveau local permette bien d'aménager à la bonne échelle, mais aussi de financer et de mettre en œuvre les projets.

Dégradation du bâti, difficultés d'accès et de stationnement, diminution de la population, paupérisation, disparition des équipements attractifs et des services du quotidien, fort taux de vacance commerciale due à la concurrence des centres commerciaux en périphérie... La dévitalisation des centres-villes touche plus particulièrement les villes moyennes, c'est-à-dire de 10 000 à 100 000 habitants, et les petites villes ainsi que les bourgs ruraux. Pour endiguer ce phénomène, l'État a lancé deux programmes pilotés par l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) : « Action Cœur de ville », lancé fin 2017, et « Petites Villes de demain » (PVD) en octobre 2020. Ils ont pour objectif de revitaliser les villes moyennes et les petites villes en France métropolitaine et outre-mer en incitant les acteurs du logement, du commerce, des transports, de l'enseignement supérieur et de l'urbanisme à réinvestir les centres-villes de façon cohérente afin de favoriser le maintien ou l'implantation d'activités en cœur de ville. Fin 2021, 3,8 milliards d'euros ont été engagés dans le cadre du programme Action Cœur de ville, sur les 5 milliards programmés par l'Agence nationale de cohésion des territoires.

Pour la nouvelle législature, une concertation a été engagée par l'ANCT afin de préfigurer une nouvelle génération du

programme Action Cœur de ville. Intercommunalités de France a fait part à cette occasion des attentes des intercommunalités. Les remontées du terrain recueillies par l'association font état d'une méthodologie globalement bien adaptée : contractualisation pluriannuelle, multipartenariale (associant l'État, la ville-centre et dans la plupart des cas l'intercommunalité), prise en charge possible de l'ingénierie... Le programme ACV aide effectivement les collectivités à traiter de manière transversale l'espace public, l'habitat, le commerce, le tourisme, la mobilité... dans les centres anciens. La force d'Action Cœur de ville repose en grande partie sur la mise en réseau et la mobilisation de partenaires publics agissant soit par l'apport d'ingénierie, soit par l'apport financier, soit par une combinaison des deux. De plus, la médiatisation dont bénéficie le label permet de mettre en lumière les efforts réalisés dans ces centres-villes et donc de favoriser l'adhésion aux actions qu'elles nécessitent (contrôle renforcé des implantations de surfaces commerciales en périphérie de ville, requalification du bâti, etc.). De même, certains leviers financiers et fiscaux sont jugés utiles : dotation de soutien à l'investissement local, dispositif Denormandie de défiscalisation pour l'investissement locatif ancien...

Pour une meilleure coordination des partenaires financiers

À l'heure où s'envisage la deuxième génération du programme, le principal axe d'amélioration attendu par les intercommunalités porte sur la coordination **des partenaires financiers du programme ACV, en particulier sur l'investissement, et sur le manque de visibilité de leurs engagements financiers qui ne sont pas pluriannuels**. Une coordination des cofinanceurs nationaux et régionaux/départementaux des agences de l'État, des collectivités, des partenaires (Banque des territoires, Établissements publics fonciers, ADEME, etc.) au sein d'un « guichet unique » à l'échelle régionale et dans un cadre partenarial serait une piste pertinente.

...



« Une prise de conscience de la problématique des centralités »



© IStock-Nigel Jarvis



Parmi les évolutions envisagées par l'ANCT, l'articulation des secteurs d'intervention d'ACV aux secteurs gares et entrées de ville est bien entendu pertinente si seulement elle s'associe à un renforcement de l'intervention sur les questions stationnement / intermodalité / mobilités durables. Les entrées de ville sont par ailleurs des zones de mixité fonctionnelle qui permettent d'ouvrir la réflexion de la conversion des friches commerciales à des projets économiques, industriels (passerelle vers Territoires d'industrie) logement, équipements.

Penser les centralités à l'échelle des bassins de vie

En associant ville et intercommunalité dans l'opération de revitalisation du territoire (ORT), le programme laisse des marges de manœuvre aux initiatives locales, mais la gouvernance d'Action Cœur de ville est avant tout

« Une gouvernance partagée au sein du bloc local »

municipale. Les intercommunalités impliquées émettent parfois des réserves sur la gouvernance et le partage de l'ingénierie entre la ville-centre et l'intercommunalité. Celle-ci au regard de ses compétences en matière d'habitat, de mobilité, de développe-

ment économique, de politique de la ville, d'urbanisme, doit nécessairement être associée dès la conception du projet et à chacune de ses étapes-clés. S'il appartient légitimement aux maires de piloter le projet de revitalisation de leurs centres-villes, il est souhaitable de le faire en lien étroit avec l'intercommunalité en raison des compétences qu'elle exerce. Car si les intercommunalités sont obligatoirement signataires de la convention-cadre puis du projet définitif, certaines ont dû parfois cofinancer des projets décidés sans elles ou qu'elles n'avaient pas identifiés comme prioritaires.

Une gouvernance partagée au sein du bloc local permet notamment de clarifier les fonctions de centralité assumées par la ville-centre, de travailler sur leur accessibilité, leur visibilité, leur prise en charge... Bref, de repenser les relations entre centres et périphéries au sein des aires urbaines. Une vision consolidée au niveau intercommunal des différents programmes (Action Cœur de ville, Petites Villes de demain, Territoires d'industrie...) et contrats permet d'articuler les calendriers, les moyens financiers et humains et de calibrer l'ambition qui peut être portée par le territoire en lien avec sa capacité à faire ou accompagner. Cela peut éventuellement être conduit à l'échelle d'un pôle métropolitain (comme cela a par exemple été le cas à Foix) ou d'un pays, avec un projet de territoire, afin d'éviter l'effet catalogue d'actions et la concurrence en matière financière et d'ingénierie entre les projets.

C'est donc bien la logique du projet de territoire qui doit prévaloir, dans le cadre contractuel du Contrat de relance et de transition écologique (CRTE), afin d'appréhender l'évolution des mobilités, la politique foncière... au niveau des bassins de vie et en particulier de leurs centralités. À cette échelle, fixer des objectifs liés au changement climatique (foncier, vacance commerciale, mobilités douces, rénovation énergétique...) dans le prochain programme permettrait de mieux mesurer la contribution d'ACV à la transition écologique des territoires.

Enfin, la démarche doit également être pensée le cas échéant en lien avec la métropole lorsqu'elle est proche et qu'elle génère des flux quotidiens importants de personnes, de marchandises, de richesses, dans une logique de coopération interterritoriale. En effet, métropoles, villes moyennes et espace rural sont étroitement interdépendants. ●

CHARLOTTE SORRIN-DESCAMPS ET SÉBASTIEN BAYETTE

NOS ENGAGEMENTS POUR UNE MUTUELLE DE COMMUNE

La Mutuelle Familiale vous accompagne pour concevoir une couverture santé accessible, associant des services de prévention, bien-être, assistance et aide sociale.

Jeunes, familles, retraités, agents territoriaux, artisans, commerçants, professions libérales... tous peuvent bénéficier d'une *Complémentaire de vie*® au prix juste.

Ensemble, favorisons l'accès aux soins
des habitants de votre ville.





ROLLON MOUCHEL-BLAISOT

Directeur du programme Action Cœur de ville (ACV)

« La dynamique du projet territorial entraîne tout le monde »

Rollon Mouchel-Blaisot livre ses constats sur les coopérations entre l'État, les collectivités et les acteurs locaux dans le cadre du programme Action Cœur de ville.

COMMENT S'ARTICULE LE BINÔME COMMUNE/INTERCOMMUNALITÉ DANS LE PROGRAMME ACTION CŒUR DE VILLE ?

Dès le départ en 2018, le programme national Action Cœur de ville (ACV) a stipulé que les conventions locales signées par la ville bénéficiaire avec l'État et les partenaires financiers devaient obligatoirement comprendre l'intercommunalité. La ville doit se tourner vers l'intercommunalité dont les compétences (transport, habitat, activités, etc.) lui sont indispensables pour mener à bien les opérations de revitalisation de son centre-ville. De son côté, il est essentiel que l'intercommunalité se tourne vers la ville-centre, dans une logique de renforcement des fonctions irremplaçables de centralité et de maîtrise de l'étalement urbain qui a malheureusement détruit trop d'espaces naturels et agricoles ces dernières décennies. Ce modèle est devenu insoutenable économiquement, socialement et écologiquement.

Généralement, la collaboration se passe bien et s'enrichit progressivement. Mais des progrès restent à faire. Je pense notamment à l'urbanisme commercial et à toutes ces zones périphériques qui ont poussé sans cohérence, enlaidi nos paysages et provoqué une souffrance destructrice des commerces de proximité. La situation est déprimante dans de nombreux endroits. Je dois d'ailleurs remettre un rapport au Gouvernement fin juillet sur la requalification des entrées de ville, sujet d'une rare complexité !

Par ailleurs, la mutualisation de l'ingénierie entre l'intercommunalité, la ville-centre et d'autres villes et bourgs est assurément perfectible, mais d'énormes progrès ont été faits pour optimiser la ressource disponible.

La création de l'ANCT vient d'ailleurs apporter un plus dans ce domaine, en liaison avec les autres opérateurs et partenaires de l'État.

QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS OU LES GRANDES TENDANCES QUE VOUS OBSERVEZ DANS LES ACTIONS MENÉES LOCALEMENT ?

Les ORT (opérations de revitalisation de territoire) issues de la loi Elan et renforcées par les lois Climat et « 3DS » sont de formidables boîtes à outils à la disposition des collectivités pour faciliter l'aménagement urbain. L'espace intercommunal est bien celui du projet. Ce n'est donc pas un hasard si la quasi-totalité des territoires ACV, 150 Petites Villes de demain (PVD) et deux métropoles se sont déjà dotées d'ORT et la dynamique se poursuit. La question un peu artificielle des compétences fait aujourd'hui place à la dynamique du projet territorial qui entraîne tout le monde. J'ai été impressionné par l'ORT de Marmande-Tonneins qui, sous l'impulsion de l'agglomération, a associé 13 autres villes et bourgs dans une démarche partagée de développement et de solidarité pour tout le territoire. Bravo !

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS LES LIENS ENTRE LES DIFFÉRENTS PROGRAMMES PORTÉS PAR L'ANCT ET LES CONTRATS DE RELANCE ET DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

La question centrale aujourd'hui est de savoir comment déployer dans les territoires la planification écologique et énergétique, priorité nationale du nouveau quinquennat. Il ne serait effectivement pas nécessaire de bouleverser les outils et périmètres contractuels construits sous la précédente

mandature, en cours de déploiement. Ainsi, les programmes portés par l'ANCT comme ACV et PVD offrent une méthode pertinente basée sur la coconstruction avec les élus et les acteurs locaux, l'adaptation aux réalités locales, la logique de programmation et l'association des habitants ainsi que de l'ensemble des parties prenantes. Les élus plébiscitent cette méthode qui leur fait confiance. Avec les CRTE, contrats intégrateurs, et les ORT, outils opérationnels, nous pourrions aller rapidement de l'avant en tirant tous les enseignements de l'expérience.

« Les élus plébiscitent cette méthode qui leur fait confiance »

C'est bien le sens de l'initiative « Territoires pilotes de sobriété foncière » que le programme ACV et le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA) ont engagé avec l'appui du ministère de la Transition écologique. Nous accompagnons 27 agglomérations et villes ACV volontaires, signataires d'une ORT, dans leur stratégie de développement urbain, résidentiel et économique, basé sur les principes de la sobriété foncière (friches, dents creuses, démolition-reconstruction, intensification d'usages) pour les aider à réaliser des projets complexes. En résumé : apprendre ensemble, État, collectivités et acteurs locaux, c'est la voie que nous préconisons pour aller de l'avant. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR FLORIANE BOULAY ET ROMAIN BRIOT

ACTION CŒUR DE VILLE

Les Français, très attachés aux centres-villes

84 % des Français
souhaiteraient habiter dans une ville moyenne

64 % des Français
sont fortement attachés à leur centre-ville

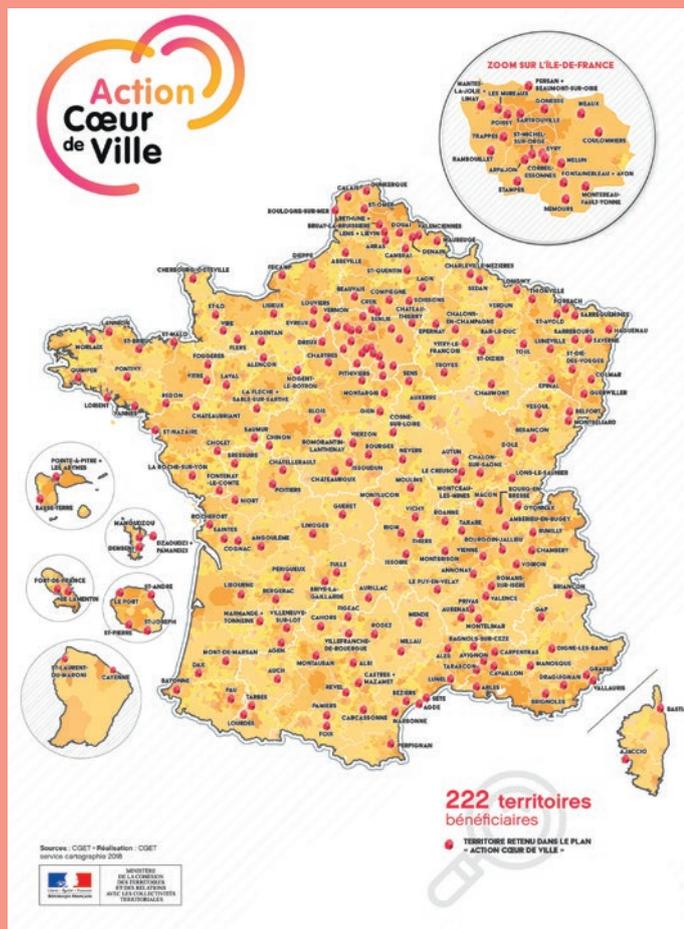
90 % des Français
considèrent que faire leurs courses
dans le centre-ville est un acte citoyen



222 territoires Action Cœur de ville

Les **222 territoires** retenus sont centraux au sein
d'agglomérations de 21 000 à plus de 300 000 habitants.

Plus de **20 millions d'habitants** concernés,
soit près d'1/4 de la population française



Sources : Agence nationale de la cohésion des territoires, Banque des territoires.

Le dynamisme immobilier des territoires
Action Cœur de ville

Les ventes de biens dans les
agglomérations du programme ACV ont
augmenté de **20 %** en 2020 contre 14,5 %
au niveau national sur la même période.

Ce dynamisme a néanmoins un impact sur
les prix. Entre 2020 et 2021, **109 villes**
du programme connaissent à la fois **une**
hausse des ventes et des prix.

L'an dernier, **le prix médian du**
mètre carré des appartements a
augmenté de **7,5 %**, soit le niveau de la
moyenne nationale. Entre 2018 et 2021,
la progression a été régulière, passant de
1353 euros le mètre carré à **1 557 euros**
en 2021 (+15 %).



Le programme Action Cœur de ville

Plus de **6 000** projets lancés

Axes

- La réhabilitation-restructuration de l'habitat en centre-ville
- Le développement économique et commercial
- L'accessibilité, les mobilités et connexions
- La mise en valeur de l'espace public et du patrimoine
- L'accès aux équipements et services publics

2 priorités transversales

- La transition écologique
- La participation citoyenne

FONCIÈRES COMMERCIALES : UN LEVIER POUR LA REDYNAMISATION DES TERRITOIRES

LANCÉ DANS LE CADRE DU PLAN DE RELANCE EN FAVEUR DU COMMERCE DE PROXIMITÉ, LE FONDS DE RESTRUCTURATION DES LOCAUX D'ACTIVITÉS (FRLA), ISSU DU PROGRAMME « 100 FONCIÈRES DE REDYNAMISATION » A POUR OBJECTIF LA REVITALISATION DE 6 000 COMMERCE ET ÉQUIPEMENTS DE PROXIMITÉ EN CINQ ANS. LE POINT SUR LE DÉPLOIEMENT ET LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU PROGRAMME.

Les foncières de revitalisation achètent des terrains ou des bâtiments pour les réhabiliter et les transformer en lieux de vie utiles aux habitants du quartier : commerces, logements, bureaux, mais aussi lieux de culture, de loisirs ou d'artisanat, espaces dédiés à la mobilité, à la santé, aux services numériques ou à l'énergie, etc. Les porteurs éligibles au fonds peuvent être des entreprises publiques locales (SEM et SPL), des établissements publics d'État et leurs filiales, des bailleurs sociaux mais aussi des promoteurs privés. Les opérations, parfois mixtes, souvent complexes et multi-sites, **doivent s'inscrire dans un projet urbain d'ensemble en cohérence avec la stratégie commerciale de la collectivité**. La Banque des territoires consacre 6 millions d'euros d'ingénierie, 300 millions d'euros d'investissements en fonds propres et 500 millions d'euros de prêts pour des opérations déficitaires qui n'aboutiraient pas sans l'intervention de la puissance publique dans les territoires fragilisés (principalement sur les périmètres des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV), Action cœur de ville (ACV), Petites villes de demain (PVD)). L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), quant à elle, assure la fonction d'autorité de gestion du fonds et a avancé 60 millions d'euros de subventions sur 2 ans.

@iStock-zhudifeng



Intercommunalités de France soutient un nouvel abondement de ce fonds

Le FRLA disposait d'une enveloppe de 60 millions d'euros de subventions sur deux ans, mais cette enveloppe a été consommée en un peu plus d'un an. La poursuite du FRLA est capitale pour la pérennité du programme car certaines foncières récentes ont établi leur plan d'affaires en tenant compte du fonds de restructuration. C'est pourquoi Intercommunalités de France soutient un nouvel abondement de ce fonds. En effet, Le non-réabondement du FRLA engendrerait automatiquement le report de certaines opérations et pénaliserait notamment les territoires PVD et en ruralité qui ont mis un peu plus de temps à définir leurs besoins et leur projet. Le plan de relance avait annoncé une enveloppe de 180 millions d'euros sur cinq ans, un réabondement du fonds est donc attendu avec la loi de finances rectificative.

Bilan du FRLA : 72 foncières et 1500 locaux restructurés

À la fin du premier trimestre, la Banque des territoires annonçait être actionnaire de 72 foncières dont 58 déjà « actives » et présentes dans 84 départements. Elle projette la constitution de 20 nouvelles foncières en 2022 avec un objectif de 100 foncières atteint en 2023 sous réserve d'un abondement du fonds. Sur les **1468 locaux restructurés** ou en cours de restructuration, 25 % se situent en territoire ACV, 18 % en PVD et zone de revitalisation rurale (ZRR) et 12 % en QPV.

La Banque des territoires accompagne également les foncières via des missions d'ingénierie destinées à la réalisation des opérations de restructuration commerciale, avec une attention toute particulière aux territoires PVD.

Au total, depuis le début de l'opération, l'ANCT a comptabilisé 84 demandes de subventions (dépôt, suivi et instruction) pour plus de **150 000 m²** de surfaces d'activités et l'équivalent de 93 millions d'euros. **L'ANCT estime que le dispositif a créé ou sauvé 750 emplois directs et indirects (liés à la conduite des opérations elles-mêmes)**.

Au-delà des indicateurs de résultats (nombre de locaux et de m² restructurés), la Banque des territoires et l'ANCT souhaitent travailler sur une évaluation de l'impact du fonds à long terme dans les territoires concernés (nombre d'emplois créés ou sauvés à l'issue des 5 ans du programme par exemple) mais également sur une évaluation d'impact plus globale du dispositif favorisant la redynamisation commerciale. ●

CLÉMENT BAYLAC

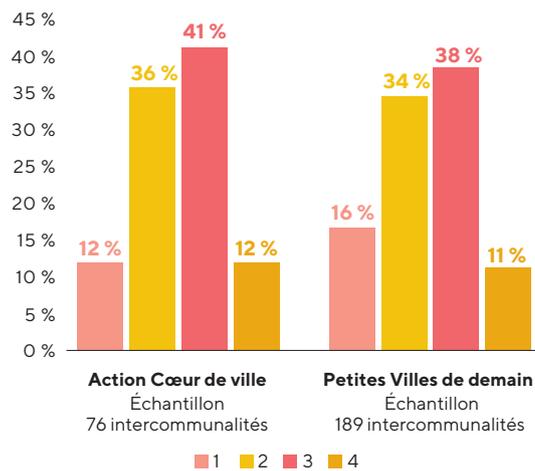
ACTION ÉCONOMIQUE : LES PROGRAMMES ACTION COEUR DE VILLE ET PETITES VILLES DE DEMAIN VUS PAR LES INTERCOMMUNALITÉS

SELON LES INTERCOMMUNALITÉS, LES PROGRAMMES ACTION COEUR DE VILLE (ACV) ET PETITES VILLES DE DEMAIN (PVD) SONT LES PROGRAMMES ACTUELS LES MIEUX NOTÉS EN TERMES D'IMPACT SUR LEUR ACTION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE.

Dans le cadre de son enquête quinquennale sur l'action économique des intercommunalités réalisée en 2022 auprès de plus de 300 territoires¹, Intercommunalités de France a pu évaluer l'impact ressenti par les territoires des différentes contractualisations entre les collectivités et l'État en matière de soutien aux centralités.

Quel est l'impact des programmes ACV et PVD sur votre action économique ?

(1- Faible impact ; 4- Impact fort)



Le commerce, un axe prioritaire des programmes ACV et PVD

Le commerce est un marqueur de vitalité pour le territoire et la revitalisation des commerces de proximité est identifiée comme une priorité par les deux programmes.

Depuis leur mise en place des programmes ainsi que celle du plan de relance, plusieurs dispositifs ont vu le jour :

- financement des managers du commerce. Selon le dernier rapport sur le rôle et l'avenir des commerces de proximité dans l'animation et l'aménagement des territoires par l'Assemblée nationale, environ 400 managers sont en poste, employés à près de 30 % par des petites villes, 65 % par des villes moyennes (de 20 000 à 100 000 habitants) et 5 % par des grandes villes. Il est intéressant de constater que 17 % des managers interviennent sur un territoire plus large que le centre-ville, se rapprochant d'un rôle de manager de commerce territorial intervenant sur le bassin de vie et de consommation;
- soutien en ingénierie (diagnostic flash suite à la crise sanitaire ou pour des services numériques);
- le Programme « 100 foncières » intervient via des foncières commerciales recapitalisées ou créées par la

Banque des territoires (300 millions d'euros) mais le Fonds de restructuration des locaux d'activité destiné à financer en partie des opérations de foncières commerciales principalement dans les territoires ACV et PVD attend d'être abondé avec la loi de finance rectificative;

- Mobilisé par des territoires lauréats ACV (25 % des demandes), il a permis de lancer des programmes de reconversion de friches commerciales.

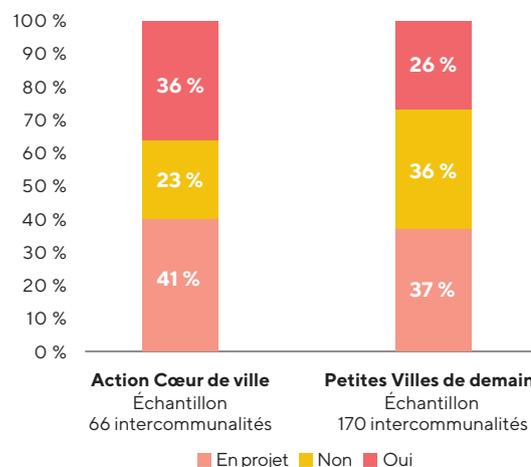
Accompagner les mutations du commerce

Les intercommunalités de toute taille ont déployé une large palette d'actions en matière de soutien au commerce. Elles agissent à la fois sur le plan réglementaire (avis communautaire à la Commission des autorisations commerciales) et sur le plan financier en soutien direct ou à l'immobilier. Elles peuvent parfois financer des animations et anticiper les fermetures du dernier commerce en milieu rural. Selon l'enquête d'Intercommunalités de France : 78 % des intercommunalités ont pris des mesures exceptionnelles de soutien aux commerces lors de la crise Covid (fonds d'aides directes, plateforme d'achat en ligne, aides à la digitalisation, primes au consommateur...). Certaines sont maintenues (plateforme d'achat en ligne, aides à la digitalisation, application pour consommer local) afin d'accompagner les mutations du commerce (e-commerce, développement des circuits courts...).

Enfin, les territoires lauréats du programme Action Cœur de ville sont nombreux à disposer d'une véritable stratégie de marketing territorial et d'attractivité : + 10 % par rapport à la moyenne des répondants. ●

CLÉMENT BAYLAC

Disposez-vous d'une stratégie de marketing territorial et d'attractivité ?



¹ Modalités d'enquête : saisie dématérialisée en ligne d'un questionnaire quantitatif de 81 questions réalisée du 24 mars 2022 au 24 mai 2022, 305 répondants.

CENTRES-VILLES : UNE PRISE EN COMPTE DES ENJEUX CLIMATIQUES QUI GAGNERAIT À S'ÉTENDRE AU NIVEAU INTERCOMMUNAL

LES INTERCOMMUNALITÉS ONT UN RÔLE IMPORTANT POUR LA DÉFINITION DES STRATÉGIES DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE LOCALES.



©Thierry Degen / Terra

Lancé en octobre 2020 en pleine crise pandémique, le programme Petites Villes de demain (PVD) intégrait explicitement des enjeux environnementaux en constituant le volet « Petites Centralités » des contrats de relance et de transition écologique (CRTE). Implicitement, le programme Action Cœur de ville (ACV) et les opérations de revitalisation du territoire (ORT) ambitionnent de changer de modèle et même un revirement de tendance : favoriser un commerce de proximité avec des localisations préférentielles en cœur de ville. En effet, le commerce de proximité génère 2,6 fois moins d'émissions de CO₂ par kilogramme d'achats qu'un hypermarché de périphérie.

Lors de la quatrième rencontre nationale Action Cœur de ville, en septembre 2021, la « résilience face au changement climatique » a été annoncée comme l'un des nouveaux axes pour l'acte II du programme (d'ici 2026).

Toutefois, les territoires ne seront pas du tout confrontés aux mêmes effets du changement climatique, en fonction de leur appartenance régionale et géoclimatique ou de leur situation topographique (espaces de montagne, littoraux, etc.). L'intensité des événements extrêmes tels que les pluies intenses, les inondations, les vagues de chaleur, la sécheresse et les feux de forêts au voisinage des villes, ainsi que la hausse du niveau de la mer, n'auront pas partout les mêmes intensités ni les mêmes impacts. Tous les territoires seront concernés, mais certains, par exemple l'espace méditerranéen, se distinguent par une plus forte exposition et une plus grande vulnérabilité aux risques.

Aussi, il s'agira d'établir et de mettre en œuvre des stratégies répondant à l'ensemble des enjeux environnementaux, climatiques bien sûr, mais contribuant également à la préservation de la biodiversité, à la limitation de l'usage des ressources naturelles et à la lutte contre les pollutions.

C'est là qu'intervient la planification, notamment spatiale. Elle doit aborder les besoins et offres pour une mobilité bas carbone, les enjeux de gestion des eaux pluviales et de prévention des inondations, la place de la nature, la reconquête de la biodiversité en ville ou encore le ciblage des espaces pouvant accueillir une densification maîtrisée. À ce jour, 60 % des intercommunalités sont autorités organisatrices de la mobilité et plus de la moitié sont compétentes pour l'élaboration d'un PLUi. Elles ont la compétence « gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations » (GEMAPI) et sont en capacité de promouvoir une gestion circulaire des déchets.

La question énergétique est incontournable

Dans les politiques climatiques, la question énergétique est incontournable. Construire de nouveaux imaginaires valorisant la sobriété énergétique, accompagner la rénovation énergétique des logements et des bâtiments tertiaires, soutenir les petits projets de production d'énergie renouvelable, sont autant d'axes de mobilisation pour les intercommunalités, en charge d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan climat-énergie territorial. Le recours aux solutions fondées sur la nature est un levier pertinent, sous réserve d'une stratégie cohérente à l'échelle du territoire et d'une évolution des modes d'élaboration des projets et de gestion des espaces.

Pour les intercommunalités, la vigilance devra aussi porter sur le parc privé des centres-villes et centres-bourgs dont une partie, parfois importante, se trouve en situation de précarité énergétique avancée. Il s'agit le plus souvent de logements anciens n'ayant pas été réhabilités et qui pourraient à court terme sortir du marché locatif. De fait, à compter de 2023, en France métropolitaine, il ne sera plus possible de mettre en location des logements consommant plus de 450 kilowatt-heures d'énergie finale par mètre carré de surface habitable ; à partir de 2025 il en sera de même pour les autres logements classés G sur l'échelle du diagnostic de performance énergétique (DPE). Il est donc urgent d'agir pour accompagner la rénovation, notamment énergétique, de ces logements et de contribuer ainsi à redonner une attractivité aux centres-villes. ●

CAROLE ROPARS, ORIANE CÉBILE, CLAIRE DELPECH ET ANAËLLE CONTREPOIS

Le Conseil du Commerce de France, partenaire privilégié des territoires.

Un guide réalisé pour construire une relation de confiance entre la ville et ses élus, et les commerçants et les associations de commerçants.

Le Commerce c'est le Cœur de Vitalité des Territoires

Le Conseil du Commerce de France agit pour la reconnaissance du rôle économique et social du commerce au sein des territoires, il souhaite :

Faciliter la logistique des flux des produits et des personnes

Moderniser les locaux commerciaux

Déployer massivement les managers de territoire

Engager une réforme de la fiscalité locale pour réduire les charges pesant sur les magasins physiques

Instaurer une équité fiscale entre toutes les formes de distribution, etc...



Le guide est disponible gratuitement sur simple demande à contact@cdcf.com

ou en ligne :

www.cdcf.com/page-408-nos-publications.html



Comprendre le fonctionnement d'un point de vente, mobiliser les leviers pour revitaliser le commerce par le dialogue et la mutualisation des moyens, évaluer l'offre commerciale de sa ville en établissant le bon diagnostic, mettre en place un plan d'actions pour faire du commerce un moteur d'attractivité de son territoire, telles sont les pistes de réflexions auxquelles le guide souhaite apporter quelques réponses.

Qui sommes nous ?

Fort de plus de 30 fédérations, le Conseil du Commerce de France est une association qui rassemble en son sein toutes les formes de commerce, qu'ils soient indépendants, coopératives ou franchisés, commerce associé ou distribution intégrée, et de tous secteurs : équipement de la personne, équipement de la maison, alimentation, e-commerce, etc. Il représente

70% des emplois d'un secteur dans lequel travaillent **3,6 millions** de personnes.

Il est présidé par Yves Audo depuis le 9 juin 2022.

Contact

RETOUR D'EXPÉRIENCE

LIBOURNE, VILLE-CENTRE ET « PÉRI-MÉTROPOLITAINE »

LA VILLE DE LIBOURNE (25 000 HABITANTS), EN GIRONDE, EST LE CENTRE D'UN BASSIN DE VIE DE 200 000 HABITANTS ET SE CONSIDÈRE EN MÊME TEMPS COMME UNE VILLE « PÉRIMÉTROPOLITAINE » EN RAISON DE SA PROXIMITÉ AVEC LA MÉTROPOLE DE BORDEAUX. SEULE VILLE DE GIRONDE À BÉNÉFICIER DU LABEL ACTION CŒUR DE VILLE, LIBOURNE A ORGANISÉ FIN JUIN UNE TABLE RONDE POUR ÉVOQUER LES ENJEUX DE CE PROGRAMME.



Libourne (Gironde)

« Agir sur l'habitat pour redonner envie à la population d'habiter en centre-ville »

Si le programme Action Cœur de ville est jugé positivement par les élus locaux, il convient de rappeler l'importance du projet de territoire comme base du projet de requalification. Philippe Buisson, maire de Libourne et président de la communauté d'agglomération du Libournais, l'a rappelé à l'occasion de l'atelier périmétropolitain « Libourne 2030 » organisé à Libourne le 24 juin dernier. « Nous avons dessiné notre projet urbain « Libourne 2025 » en 2015 car nous avons conscience de la nécessité de développer notre attractivité en donnant envie à de nouvelles populations de s'y installer par choix et non par contrainte. C'est un enjeu de cohésion territoriale et sociale. Le développement métropolitain ne nous fait pas peur mais nous ne voulons pas le subir. Action Cœur de ville a permis à beaucoup de villes moyennes

de retrouver confiance et de rompre avec le court-termisme. Avec ce programme, notre priorité est de reprendre la main sur l'habitat. C'est un outil très bien pensé pour apporter des moyens à des villes qui n'allaient pas bien et qui, à l'image de Libourne, vont mieux. »

Aujourd'hui président de l'association Sites et Cités remarquables, Martin Malvy partage ce constat : « La principale valeur ajoutée d'Action Cœur de ville et Petites Villes de demain est de rassembler tous les acteurs autour de la table. Un bon projet trouve toujours son financement. Le problème en est la durée du financement. Il faut que la collectivité sache que les partenaires seront au rendez-vous dans la durée pour financer le projet dans le cadre d'une contractualisation. »

Pour sa part, Rollon Mouchel-Blaisot, directeur du programme Action Cœur de ville, insiste sur l'importance des fonctions de centralité de Libourne : « 6 habitants sur 10 de l'agglomération viennent une fois par mois à Libourne, soit 900 000 personnes en cumulé, dont 70 % habitent en dehors de la ville-centre, ce qui prouve bien son attractivité. C'est pourquoi l'objet d'Action Cœur de ville est d'agir pour redynamiser les centres-villes dans le cadre d'une politique globale où l'État est à la fois partenaire et apprend auprès des collectivités locales. Nous faisons confiance aux acteurs locaux en demandant en retour qu'aucune impasse ne soit faite sur tous les sujets qui constituent l'attractivité des villes moyennes. »

Pour mener la requalification du centre historique de Libourne, la ville a signé une concession d'aménagement d'une durée de 10 ans avec la SEM In Cité Bordeaux Métropole Territoires. L'objectif ? Agir sur l'habitat pour redonner envie à la population d'habiter en centre-ville. Benoit Gandin, directeur général d'In Cité précise : « En tant qu'aménageur, nous allons prescrire des travaux, travailler sur les pieds d'immeubles, améliorer la qualité de l'espace public, accompagner l'évolution de l'offre commerciale ». Mais aussi favoriser les mobilités vers la gare, un enjeu pour Libourne qui veut permettre aux étudiants de rallier les campus bordelais plus facilement. Dans cet objectif, le RER métropolitain entre Libourne et Bordeaux Métropole devrait booster l'attractivité de Libourne en améliorant l'accès à la métropole. ●

SÉBASTIEN BAYETTE

En chiffres

Entre 500 et 1 000

logements à réhabiliter

+ de 500

mètres carrés de locaux commerciaux à remettre sur le marché

+ de 5 000

mètres carrés d'aménagement urbain à réaliser



@AlkansCat / iStock



PHILIPPE WAHL

Président-directeur général
du groupe La Poste

« Ensemble, La Poste et les petites villes peuvent relever le défi de la revitalisation »

La Poste et les petites villes relèveront ensemble le défi de la revitalisation. Pour les accompagner face aux enjeux écologiques, démographiques et numériques, La Poste s'est transformée. Mais le sens de son action reste le même : la proximité pour tous.

TRIBUNE

Le constat est connu et le diagnostic partagé : il est nécessaire de revitaliser nos territoires ainsi que les petites villes et intercommunalités, cœurs battants de la vie locale. La crise sanitaire l'a prouvé : les villes de moins de 20 000 habitants ont un formidable potentiel de résilience.

La crise a également fait émerger un besoin de Poste. Grâce à son maillage territorial, sa présence digitale et au passage des 65 000 facteurs, 6 jours sur 7, La Poste est l'acteur de proximité de référence sur le territoire national. Ses actions, conjuguées avec celles des élus, contribuent à lutter contre les fractures territoriales. L'exemple des 382 bureaux de Poste labellisés France Services est significatif. En un seul lieu familial des Français, les habitants accèdent à un bouquet de services publics essentiels et peuvent être accompagnés dans leurs démarches administratives. Ces bureaux de Poste France Services seront 420 d'ici la fin 2022. Ces espaces, rassemblant de nombreux acteurs publics locaux, répondent ainsi aux attentes des citoyens en matière d'efficacité de l'action publique.

Alors que la pandémie a réinterrogé tous nos repères, les petites villes sont un laboratoire pour relever les défis du XXI^e siècle que sont les transitions écologique, démographique et numérique. Quand ils agissent ensemble et unissent leurs forces, La Poste et les élus de toutes les collectivités peuvent être efficaces pour relever ces enjeux.

Répondre aux enjeux de demain

Accompagner les petites communes dans la transition écologique est crucial pour permettre un futur durable. C'est parce que cette transition nécessite des moyens que les prêts verts rencontrent un grand succès, et La Banque Postale est le premier prêteur des collectivités locales.

« Les petites villes sont un laboratoire pour relever les défis du XXI^e siècle »

La question du maintien à domicile est aussi un enjeu face au défi de l'allongement de la vie. Chacun sait que dans les petites villes, le lien social est un atout différenciant. La force de La Poste avec ses factrices et ses facteurs est de tisser quotidiennement ce lien. Nombre de mairies savent à quel point les nouveaux services postaux de proximité, comme l'offre de portage de repas à domicile ou le service de livraison « Mes médicaments chez moi », sont utiles pour leurs seniors.

La question de la transition numérique est également cruciale. Les petites villes, qui

sont en réalité des villes à taille humaine, sont des oasis de possibles à condition d'entretenir un certain dynamisme commercial. Chacun le sait : si le numérique révolutionne le commerce de proximité, rien ne remplacera le contact physique et la qualité de la relation partagée entre les clients et leurs commerçants locaux. Avec son offre « Ma Ville Mon Shopping », La Poste accompagne ces commerçants dans leur digitalisation et la distribution de leurs produits. Même s'il est coutume de présenter le numérique comme la solution-miracle, et qu'il est porteur de nouveaux possibles, encore faut-il savoir s'en servir ! Face à l'illectronisme, qui touche 13 millions de Français, La Poste renforce ses actions, en formant notamment des postiers aux fonctions de conseiller numérique. Elle a aussi contribué à la création des espaces « L'Étape numérique » avec la Caisse des dépôts.

Grâce à l'action sans relâche de leurs élus, le dynamisme des petites villes n'est plus à démontrer. La qualité de vie et la force du lien social qui les caractérisent en font des pôles d'attractivité. De manière complémentaire avec les dispositifs « Action Cœur de ville » et « Petites Villes de demain », et dans une démarche partenariale, La Poste s'inscrit résolument dans cette dynamique de revitalisation de nos territoires. ●

PHILIPPE WAHL

MODE DE SCRUTIN ET CONTENU DU PROCÈS-VERBAL

LA RÉCENTE ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA RÉFORME DE LA PUBLICITÉ DES ACTES AMÈNE NOTAMMENT À S'INTERROGER SUR LA CORRÉLATION ENTRE LE MODE DE SCRUTIN ET LES OBLIGATIONS RELATIVES AU CONTENU DU PROCÈS-VERBAL DE SÉANCE, LESQUELLES ONT ÉTÉ PRÉCISÉES PAR LA LOI, ET DIFFÉRENT SELON LE TYPE DE SCRUTIN.

1 V. par ex. une délibération définissant un intérêt communautaire, laquelle doit être adoptée à la majorité des 2/3 des suffrages exprimés.

2 CGCT, art. L. 2121-20, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

3 CGCT, art. L. 2121-21, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

4 Hormis celles applicables à toute délibération : quorum, règle de majorité, etc.

5 CGCT, art. L. 2121-15, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

6 Ex. concernant l'élection du président, des vice-présidents et autres membres du bureau (CGCT, art. L. 2122-7 et L. 2122-7-1, applicables sur renvoi de l'article L. 5211-2).

7 Tel est le cas pour l'élection des membres représentant l'intercommunalité au sein d'un SMF (CGCT, art. L. 5711-1, al. 4). Précisions qu'au sein des SMO, le scrutin secret est bien obligatoire car la loi n'exclut pas expressément l'élection au scrutin secret (CGCT, art. L. 5721-2).

8 CGCT, art. L. 2121-22, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

9 CGCT, art. L. 2121-21, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

10 *Ibid.*

11 CE, 11 mars 2009, n° 319243.

12 CE, 29 décembre 1989, *Élections municipales de Méharicourt*, n° 108922; CE, 23 novembre 2017, n° 407319.

13 Rép. min., QEn° 11951, JO Sénat du 9 janvier 2020, p. 165.

D'une manière générale, sauf dispositions spécifiques¹, les délibérations sont adoptées « à la majorité absolue des suffrages exprimés »².

Pour atteindre une telle majorité, trois modes de scrutin peuvent être utilisés : deux scrutins particuliers prévus par la loi (le scrutin public et scrutin secret)³, pour autant que les conditions législatives relatives à leur mise en œuvre soient remplies, et un scrutin ordinaire – ayant un caractère public –, lequel n'est pas mentionné par la loi et ne nécessite aucune condition particulière de mise en œuvre⁴.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, le procès-verbal de chaque séance, rédigé par le ou les secrétaires, est arrêté au commencement de la séance suivante, et signé par le président et le ou les secrétaires⁵. Il doit contenir, en tout état de cause, certaines informations ci-dessous développées.

« Trois modes de scrutin peuvent être utilisés »

Le scrutin secret législativement prévu – informations minimales du procès-verbal

Concernant les délibérations électives – et ceci constitue une exception à la règle du scrutin public – le scrutin secret est la règle⁶ sauf disposition expressément contraire⁷, ou si à défaut d'existence d'une telle disposition, le conseil décide à l'unanimité de ne pas procéder au scrutin secret. À titre d'illustration, pour la désignation des conseillers membres des commissions intercommunales « thématiques » facultatives⁸, aucune disposition n'impose le scrutin secret. Par suite, si une seule candidature a été déposée pour chaque poste à pourvoir ou si une seule liste a été présentée après appel de candidatures, les nominations prennent effet immédiatement, dans l'ordre de la liste le cas échéant, et il en est donné lecture par le président d'intercommunalité⁹.

« La jurisprudence a peu à peu défini les modalités concrètes du scrutin secret »

Au-delà du régime particulier applicable à ces opérations, c'est-à-dire concernant les délibérations « ordinaires », un tiers des membres du conseil communautaire présents doit demander que le scrutin soit secret¹⁰ pour qu'il le soit.

La jurisprudence a peu à peu défini les modalités concrètes du scrutin secret. L'utilisation d'enveloppes, d'isoloirs ou d'urnes n'est pas obligatoire. Selon le juge, « l'absence d'un tel matériel n'est pas, par elle-même, de nature à vicier la régularité du scrutin »¹¹.

Une telle absence ne doit toutefois pas avoir pour effet de mettre en évidence ou de contrôler le sens du vote émis par les conseillers¹². Il en va de même lorsqu'un vote par scrutin secret se déroule au moyen d'un boîtier électronique¹³.

Il est à noter que tout conseiller municipal atteint d'infirmité certaine et le mettant dans l'impossibilité d'introduire son bulletin dans l'enveloppe est autorisé à se faire assister par une personne de son choix¹⁴.

Plus généralement, l'esprit de la loi impose l'adaptation de la modalité de scrutin à l'infirmité du ou des conseillers communautaires concernés.

Pour supplémentaires déterminer les conditions matérielles du scrutin secret (présence d'un isoloir, etc.), le règlement intérieur peut éventuellement, et à titre facultatif, contenir de telles informations.

En tout état de cause, lorsqu'un scrutin est secret, le procès-verbal devra *a minima* contenir « la date et l'heure de la séance, les noms du président, des membres du conseil municipal présents ou représentés et du ou des secrétaires de séance, le quorum, l'ordre du jour de la séance, les délibérations adoptées et les rapports au vu desquels elles ont été adoptées, les demandes de scrutin particulier, le résultat des scrutins »¹⁵.

Des éléments supplémentaires à ceux qui viennent d'être exposés doivent être inscrits au procès-verbal lorsque le scrutin est public.

Le scrutin public – informations minimales et supplémentaires du procès-verbal

Les « scrutins publics » désignés par la loi¹⁶ semblent concerner tant le mode de scrutin public législativement prévu, que le scrutin à caractère général qui ne respecterait pas ces conditions. Examinons les deux successivement.

« Les modalités concrètes de vote à scrutin public ne sont pas précisées par la loi »

SCRUTIN PUBLIC LÉGISLATIVEMENT PRÉVU

Le scrutin peut être public sous réserve que le « quart des membres présents » le réclame¹⁷.

Jusqu'au 1^{er} juillet 2022, le « registre des délibérations [devait] comporte[r] le nom des votants et l'indication du sens de leur vote »¹⁸. L'obligation de comporter le nom des votants et l'indication du sens de leur vote se retrouve désormais obligatoirement retranscrit au sein du procès-verbal (PV) de séance, lui-même faisant partie intégrante du registre des délibérations¹⁹. Doit également figurer au sein du PV « la teneur des discussions au cours de la séance »²⁰ qui s'entend, selon la Direction générale des collectivités locales (DGCL) comme « le résumé des opinions exprimées sur chaque point porté à l'ordre du jour. La mention de l'ensemble des échanges n'est pas juridiquement imposée »²¹.

Aussi convient-il de souligner que les modalités concrètes de vote à scrutin public ne sont pas précisées par la loi. On constate qu'il est souvent réalisé à main levée, en « debout-assis », ou encore par appel nominal. La modalité de vote par appel nominal n'est pas prévue par la loi, mais la jurisprudence semble l'autoriser²². Ajoutons qu'il n'est pas obligatoire de préciser ces modalités dans le règlement intérieur, mais ceci est possible.

SCRUTIN À CARACTÈRE PUBLIC NON LÉGISLATIVEMENT PRÉVU

Lorsqu'aucune demande de scrutin particulier législativement prévu n'a été formulée²³, la règle générale est le caractère public des votes qui peut également se faire par vote à main levée ou par assis et levés²⁴.

Chaque votant doit exprimer son vote au vu des autres membres de l'assemblée et du public assistant à la séance, de telle sorte que le sens de son vote soit clairement connu de tous.

Jusqu'au 1^{er} juillet 2022, dès lors que cette pratique ne constituait pas un scrutin public formellement demandé par les conseillers, elle n'imposait pas l'obligation d'inscrire le nom des votants et l'indication du sens de leur vote dans le registre des délibérations²⁵. Dans le même sens, la mention du « nombre des voix ayant composé la majorité » – et donc celle du nombre des votants et des suffrages exprimés – ne devait pas obligatoirement figurer au procès-verbal de la séance²⁶.

Le conseil pouvait toutefois facultativement s'astreindre à ces obligations notamment au sein du procès-verbal de séance, sans que ceci n'entache d'illégalité une telle pratique²⁷.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, le PV de séance doit contenir le nom des votants, le sens de leur vote, et la teneur des discussions au cours de la séance²⁸. En effet, la loi vise « les scrutins publics » et donc, semble-t-il, tant le scrutin public particulier législativement prévu que le scrutin à caractère public.

En tout état de cause, et par analogie, il est loisible de considérer que même si cela n'est pas immanquablement obligatoire, il est souhaitable de retranscrire ces informations sur ledit PV puisque cela n'entacherait pas d'illégalité les délibérations adoptées de la sorte.

Pour finir, en cas de scrutin public, qu'il concerne le scrutin public particulier ou général et « lorsqu'il y a partage égal des voix (...), la voix du [président] est prépondérante »²⁹. ●

RAPHAËL MEYER

¹⁴ CGCT, art. L. 2121-21, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

¹⁵ CGCT, art. L. 2121-15, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ CGCT, art. L. 2121-21, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

¹⁸ *Ibid.*, dans sa version en vigueur jusqu'au 30 juin 2022.

¹⁹ CGCT, art. L. 2121-15, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

²⁰ CGCT, art. L. 2121-15, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

²¹ V. fiche n° 6 : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/publicite-et-entree-en-vigueur-des-actes-des-collectivites-locales>.

²² CE, 15 mai 1908, n° 25407, Rec. p. 510 et suiv.

²³ CGCT, art. L. 2121-21, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Obligation mentionnée à l'article L. 2121-21, en vigueur jusqu'au 30 juin 2022; CAA de Bordeaux, 25 mai 2004, n° 00BX01661

²⁶ CE, 25 juillet 1933, *Delaunay*, Rec. p. 869.

²⁷ CAA de Lyon, 6 novembre 2012, n° 11LY02704.

²⁸ CGCT, art. L. 2121-15, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

²⁹ CGCT, art. L. 2121-20, applicable sur renvoi de l'article L. 5211-1 du même code.

ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : QUELLES PISTES D'ÉVOLUTION ?

REMIS EN JANVIER 2022 À LA MINISTRE AMÉLIE DE MONTCHALIN, LE RAPPORT SUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE FORMULE VINGT-SEPT RECOMMANDATIONS. SI UNE PARTIE IMPLIQUE DE MODIFIER LE CADRE LÉGAL, D'AUTRES RELÈVENT D'AVANTAGE DE LA PRATIQUE LOCALE OU DE DÉMARCHES À METTRE EN PLACE À UNE ÉCHELLE PLUS LARGE À DROIT CONSTANT.

Dans leur rapport, Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Corinne Desforges, inspectrice générale de l'administration, et Mathilde Icard, présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités, retiennent de leurs auditions une série de recommandations que la synthèse du document articule autour de trois axes :

→ « le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux » ;

→ « le développement de la coopération et des initiatives, y compris interfonctions publiques, en faveur de l'attractivité à l'échelon local » ;

→ « des mesures variées, souvent plus techniques, visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale ».

Elles peuvent également être lues au prisme de ce qui nécessite ou non une évolution du cadre légal. Environ la moitié des recommandations peuvent juridiquement être mises en place dans l'immédiat.

Pour partie, il s'agit d'intervenir dans la pratique de la gestion des ressources au sein de chaque collectivité, parfois dans un sens large. Ainsi en va-t-il de l'attention à porter à l'amélioration des conditions de travail des agents, à un niveau de protection au moins similaire à celui des salariés (recommandation n° 25). Pour cela, les rapporteurs appellent à faire du document unique un réel levier de prévention

et un outil managérial, dans le même temps qu'ils indiquent que le sujet fera certainement l'objet d'accords collectifs, rendus récemment possibles dans la fonction publique.

La pratique locale est également concernée par l'accent à mettre sur la lutte contre les discriminations à l'embauche, au moyen des différents leviers que sont la formation des élus, la professionnalisation du recrutement, les actions de communication, le développement du mentorat ou le lancement de recherches ciblées (recommandation n° 15).

La même logique caractérise la recommandation (n° 14) d'impulser des actions entre les employeurs publics et privés en faveur des personnes en situation de handicap, afin de rapprocher leurs profils des besoins des employeurs.



@iStock/Getty Images

Autre action qui implique de se coordonner à plusieurs employeurs : organiser la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) des collectivités à l'échelle de « bassins d'emplois », notion entendue dans un sens départemental ou infradépartemental qu'il reviendrait d'harmoniser et valoriser, en lien avec les deux autres fonctions publiques. Ceci, en vue de proposer des parcours pour prendre en compte la réalité des mobilités choisies (recommandation n° 18).

Démarches (infra)régionales ou nationales

La majorité des recommandations qui peuvent être mises en œuvre dans l'immédiat portent d'ailleurs sur des démarches de portée plus large que la seule collectivité.

Il est proposé de diffuser aux niveaux national et régional les ressources utilisables par les collectivités soucieuses de développer leur attractivité (recommandation n° 8) ou de créer un comité régional permanent de suivi de l'emploi public consacré aux zones et aux métiers sous tension en vue de proposer des solutions adaptées (n° 17).

Les rapporteurs estiment également que le logement des agents mériterait d'être davantage soutenu grâce aux moyens de certains établissements publics, tels que l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP), dont l'épargne constituée à partir des cotisations des employeurs et des agents gagnerait à être fléchée sur le financement de logements réservés. Ceci pourrait prendre la forme de conventions passées avec les collectivités (recommandation n° 5).

Les recommandations proprement nationales ont trait à différents types d'action :

- modifier la gouvernance actuelle, et notamment impliquer les employeurs locaux dans les négociations salariales menées par le Gouvernement (recommandations n°s 2, 3, 13);
- coordonner et développer l'analyse prospective (n° 6) et s'appuyer sur un réseau de chercheurs (27);
- communiquer sur une marque Service public (n° 7);
- partager les expérimentations en matière de qualité de vie au travail, conditions de travail, alternatives organisationnelles et managériales (n° 26). ●

SIMON MAUROUX



@Janny2

LE POINT SUR L'EMPLOI ET LES SALAIRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

APRÈS DES ANNÉES DE MAÎTRISE DE L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS ET DES RÉMUNÉRATIONS, LE POUVOIR D'ACHAT DES AGENTS ET L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS SONT DÉSORMAIS À L'AGENDA DES ÉCHANGES ENTRE L'ÉTAT ET DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX.

En 2020, selon l'INSEE, les effectifs de la fonction publique (fonctionnaires et contractuels, y compris les contrats aidés) en France étaient de :

- État (FPE) : environ 2,5 millions (2019-2020 : +0,8 %), soit 45 % de la fonction publique
- Territoriale (FPT) : environ 1,9 million (2019-2020 : -0,4 %), soit 34 % de la fonction publique
- Hospitalière (FPH) : environ 1,2 million (2019-2020 : +1,2 %), soit 21 % de la fonction publique

Total des trois versants : environ 5,6 millions (2019-2020 : +0,6 %)

En 2020, l'emploi a donc baissé dans la FPT (-0,4 %, après +0,5 % en 2019). Hors contrats aidés, l'emploi diminue de 0,2 %, après trois années de hausse.

Le nombre de fonctionnaires s'est nettement replié (-13 400 fonctionnaires territoriaux, soit -0,9 % après un effectif stable en 2019), en raison notamment d'annulations et de reports de concours ayant vocation à titulariser les agents en interne.

La hausse du nombre de contractuels s'est un peu atténuée (+3,0 % après +4,2 %). La baisse a principalement concerné le secteur communal, organismes intercommunaux inclus (-0,6 %) et en particulier les

organismes communaux (-0,9 %). L'emploi a nettement augmenté dans les conseils régionaux (+2,0 %) tandis qu'il a baissé dans les organismes départementaux (-0,3 %).

En 2019, un salarié de la fonction publique territoriale percevait en moyenne 1 993 euros nets par mois en équivalent temps-plein ; cette moyenne prend en compte tous les agents des collectivités locales, tous emplois et catégories confondus, qu'ils soient fonctionnaires ou non. Ce salaire net moyen a augmenté d'1,5 % sur un an en euro courant. Corrigé de l'inflation, il a augmenté de 0,4 %, après une baisse de 0,9 % en 2018.

Les fonctionnaires représentent 79 % des effectifs en équivalent temps-plein de la FPT. Toujours en 2019, leur salaire net moyen a augmenté de 0,3 % en euros constants. Pour les non-fonctionnaires, il a augmenté plus franchement (+0,9 %), principalement du fait du fort recul du nombre de contrats aidés, en moyenne moins rémunérés.

Conférence sur les perspectives salariales

Les conclusions des travaux de la conférence sur les perspectives salariales figurent dans un rapport remis en mars 2022 par Paul Pény (devenu depuis lors directeur de cabinet du ministre Guerini) et

Jean-Dominique Simonpoli. Quatre sujets ont fait l'objet de recommandations : définir un système plus équitable et plus dynamique des carrières et rémunérations, renforcer l'attractivité des métiers, favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des métiers, sécuriser les parcours des agents contractuels en tenant compte de leur grande diversité de profils.

Gel et dégel du point d'indice

Le 28 juin dernier, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, a annoncé une augmentation générale de 3,5 % du point d'indice. La dernière évolution datait de 2017 (loi de finances), après une période de 2010 à 2016 durant laquelle il n'avait pratiquement pas augmenté. Le point d'indice était donc gelé depuis 2018. Entre cette date et fin 2021, l'inflation a été d'au moins 7 %. Une augmentation d'1 % du point d'indice coûte 650 millions aux collectivités locales. Au-delà de cette considération générale, les employeurs territoriaux attirent l'attention sur la nécessité de respecter les équilibres budgétaires et le principe d'autonomie financière des collectivités, aussi bien à court terme que dans une perspective plus longue. ●

SIMON MAUROUX

RECRUTEMENT DANS LES INTERCOMMUNALITÉS : CONSTATS ET PRÉOCCUPATIONS DES ÉLUS ET CADRES TERRITORIAUX

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE RÉUNIT RÉGULIÈREMENT UNE COMMISSION SUR LES SUJETS DE RESSOURCES HUMAINES ET D'ADMINISTRATION INTERCOMMUNALE. AUDITIONNÉS PAR LA MISSION CONFIEE PAR LA MINISTRE AMÉLIE DE MONTCHALIN SUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, SES MEMBRES ONT FAIT PART DES RÉALITÉS QU'ILS RENCONTRENT ET DE LEURS RÉFLEXIONS.

Difficultés de recrutement

- Certains postes sont plus particulièrement concernés. Il peut s'agir de secteurs d'emploi concernés par une pénurie générale de main-d'œuvre (par exemple : métiers techniques) ou de professions pour lesquelles la concurrence avec l'emploi privé est forte (par exemple : informatique). Grand Besançon Métropole, dans le Doubs, a ainsi identifié 28 métiers marqués par des difficultés de recrutement ou de fidélisation.
- Le niveau des rémunérations est défavorablement perçu pour un certain nombre de postes.
- Les difficultés de recrutement se sont accentuées dans la période récente de baisse du chômage, notamment lorsque l'intercommunalité et ses environs connaissent une situation de plein emploi.
- Plusieurs élus constatent régulièrement, comme à Lamballe Terre et Mer (Côtes d'Armor), que le nombre de candidatures a tendance à diminuer, et les candidatures spontanées plus fortement encore.

Contexte de l'emploi territorial

- Les difficultés de recrutement et d'attractivité de la fonction publique territoriale se posent alors que le développement des métiers y apparaît plus rapide qu'une carrière stabilisée, ce qui conditionne les attentes des employeurs territoriaux lors de leurs recrutements (besoins, profils recherchés, etc.), sans compter les sujets de formation soulevés.
- Facilitée par la loi de transformation de la fonction publique de 2019, l'embauche sous contrat constitue un levier pour mener à bien certains recrutements. La précarité qu'elle implique est cependant un inconvénient parfois fort, alors que la « CDIsation » ne peut intervenir qu'après un délai de six ans aujourd'hui.
- La mutualisation complète des administrations d'une intercommunalité et d'une commune telle que la ville-centre (ou administration locale partagée) facilite la

fidélisation des agents et leur donne des perspectives de mobilité professionnelle, particulièrement en milieu rural, ce dont témoigne le Grand Dole (Jura). Ceci s'observe également dans d'autres schémas de mutualisation des services entre l'intercommunalité et ses communes.

« Le sens des missions est souvent présenté comme un atout vis-à-vis du secteur privé »

Communication sur la collectivité et ses métiers

- Les employeurs territoriaux cherchent à mettre en avant la qualité des conditions de travail : télétravail, locaux, matériel, organisation des réunions sur la semaine, forfait de mobilité durable, etc.
- Le sens des missions est souvent présenté comme un atout vis-à-vis du secteur privé, davantage encore lorsqu'existe un projet de territoire ou de mandature clair.

→ Les intercommunalités font état du besoin de se faire connaître et de communiquer sur leurs métiers, particulièrement lorsqu'elles sont issues d'une fusion récente, ce qui peut amener au développement d'une marque-employeur, comme à Lisieux Normandie.

Arrivée des nouveaux actifs sur le territoire

- La capacité à se loger est une difficulté qui décourage certains candidats, particulièrement lorsque la pression foncière et immobilière est forte dans le Calvados.
- Se pose également la question de la facilité à trouver du travail pour la ou le conjoint, selon les caractéristiques de l'emploi dans la région et le profil de ce dernier.
- Ainsi plusieurs intercommunalités proposent un accompagnement (guide d'installation, aide individualisée, échanges avec les bailleurs, etc.) qui tente de pallier ces difficultés. ●

SIMON MAUROUX



RETOUR D'EXPÉRIENCE

MOND'ARVERNE COMMUNAUTÉ FAIT DU « SUR MESURE » POUR RECRUTER

POUR FAIRE FACE À DES MÉTIERS EN TENSION, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES PUYDÔMOISE ACTIONNE TOUS LES LEVIERS : RÉSEAUX SOCIAUX, ANNONCES, JOB-DATING, VIDÉO, RÉSEAUX PROFESSIONNELS, FINANCEMENT DU BAF... ELLE MISE AUSSI SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SA MARQUE EMPLOYEUR.



Mond'Arverne communauté (Puy-de-Dôme)

En chiffres

27 communes

40 415 habitants

240 agents

Intercommunalité péri-urbaine de 40 000 habitants, bénéficiant d'un cadre de vie préservé, Mond'Arverne Communauté se situe aux portes de la métropole de Clermont-Ferrand. Cette attractivité ne l'empêche pas d'avoir des difficultés à recruter pour certains métiers en tension : aides à domicile, maîtres-nageurs, services techniques...

La solution ? « Faire au maximum du sur mesure pour s'adapter aux profils des métiers et des candidats », répond Pauline Brun, sa DGA « Ressources internes ». La communauté de communes publie régulièrement des offres d'emploi sur Facebook et LinkedIn.

Une vidéo sur le métier d'aide à domicile

Face à la pénurie d'aides à domicile, métier difficile mal connu et qui souffre d'une mauvaise image, la réponse passe par des posts réguliers sur Facebook et une vidéo de 2 minutes 30 mise en ligne en mars dernier. « Ce format permet d'expliquer ce métier et de le valoriser notamment avec le témoignage d'une jeune professionnelle qui lui donne du sens grâce aux nombreux échanges et la diversité des actes réalisés », explique la DGA. La vidéo met aussi l'accent sur l'offre de formation permettant une évolution de carrière.

Pour trouver des aides à domicile, il est fait aussi recours à des *job-datings*, notamment avec Pôle emploi, ou aux réseaux professionnels. « Facebook est utile mais pas pour tous les métiers car il y a pas mal de tri à faire », reconnaît Pauline Brun qui ne l'utilise pas pour recruter des cadres.

Autre exemple : l'ouverture récente d'un poste de conducteur de travaux. La publication d'une annonce dans la presse spécialisée, l'activation des réseaux

professionnels ou l'affichage du poste dans tous les services de la communauté ainsi que dans chaque commune ont permis d'obtenir dix candidatures. Un bon résultat pour ce type de poste en tension.

Levier important, la marque employeur

Pour recruter des animateurs ALSH (accueil de loisirs sans hébergement), devenus « une denrée rare », Mond'Arverne Communauté n'hésite pas à financer le BAF... en contrepartie d'un certain nombre d'heures. « C'est la deuxième année que nous le faisons, indique Pauline Brun. Nous avons ouvert dix postes et avons eu dix candidatures, pas une de plus ! Cela nous aide mais ça reste compliqué ». Autre illustration de ce « sur mesure », pour trouver un saisonnier travaillant sur le lac d'Aydat, durant la saison estivale, il a été nécessaire de lui trouver un logement (non pris en charge). Sans cela, il ne serait pas venu !

« Nous voulons continuer de développer notre marque employeur en valorisant notre politique RH »

« Il faut se démener sur tous les fronts pour être attractif », confie la DGA qui mise aussi beaucoup sur le levier de la marque employeur. Aujourd'hui, il faut rédiger différemment les annonces en vendant mieux la collectivité, notamment son cadre de vie, atout encore plus important après la crise sanitaire. « Notre marque employeur commence à exister sur les réseaux sociaux pour donner envie de venir travailler chez nous mais il faut continuer de la développer notamment en valorisant notre politique RH en faveur des 240 agents », souligne-t-elle. Concrètement, il s'agit de mieux faire connaître tout ce qui a été mis en place : offre importante de formations, souplesse du temps de travail et du télétravail, absence de badgeuse, création d'un club des managers, révision du Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État (RIFSEEP)... Autant d'outils qui fidélisent les agents mais aident aussi à en recruter de nouveaux. « Nous avons un régime indemnitaire lisible et un management basé sur la compétence et non le statut, permettant d'éviter la frustration des agents », explique la DGA. Et d'insister sur l'importance de l'organisation RH : « On y veille comme le lait sur le feu ! Des moyens importants sont mis sur la table, les élus nous suivent sur les choix préconisés et les relations sont bonnes avec les organisations syndicales ». ●

©Jean-Philippe Wallet



PHILIPPE POTTIÉE-SPERRY



SIGRID BERGER

Présidente-fondatrice de Profil Public

« Les expériences novatrices font le pari de la prise de risque »

Pour Intercommunalités, Sigrid Berger, fondatrice de Profil Public, plateforme d'emploi dédiée à l'attractivité Ressources Humaines (RH) du secteur public, évoque les leviers d'innovation RH qui émergent à l'international.

TRIBUNE

Les candidats témoignent d'une forte adhésion aux valeurs des organisations publiques : sens de l'intérêt général, utilité des missions, ancrage territorial, bien commun... Mais cela ne suffit pas. Alors que de nouvelles valeurs liées aux évolutions du monde du travail émergent : agilité, créativité, culture digitale, travail en mode projet, goût pour l'innovation, transparence... l'image d'une fonction publique « désuète, bureaucratique et ennuyeuse » comme le soulignait (déjà en 2001 !) le rapport de l'OCDE *Secteur public, un employeur de choix ?* persiste.

Si les collectivités ont développé leur communication institutionnelle, peu d'entre elles ont travaillé une communication RH authentique et incarnée. Pour tirer leur épingle du jeu, elles doivent mettre en avant leurs spécificités, valoriser leur territoire, leurs équipes, leurs projets innovants mais aussi leurs transformations à l'œuvre en interne. Pour fidéliser les candidats, les collectivités doivent inmanquablement continuer de se transformer vers plus de souplesse, de confiance managériale. Les candidats désirent du pouvoir d'agir, de l'autonomie, des marges de manœuvre, ressentir leur impact au quotidien dans leurs missions mais aussi de la reconnaissance. À l'évidence, l'attractivité des collectivités repose également sur une nouvelle façon de travailler, plus flexible mais également plus proche des usagers.

Transformer les pratiques RH

C'est justement le message porté par notre étude « Tour du monde des innovations RH » que nous venons de publier : développer sa marque employeur n'est pas qu'un simple enjeu d'image, c'est également une question de transformation : organisation interne, évolution des pratiques RH et du quotidien des collaborateurs...



© Stockfour / iStock

Cette étude a aussi vocation à montrer qu'il est possible de faire autrement en matière de pratiques RH dans la fonction publique et de s'inspirer d'exemples remarquables à l'international. L'ensemble des projets mis en valeur nous prouvent que l'expérimentation, le droit à l'erreur et la question des marges de manœuvre restent essentiels pour répondre aux nouvelles attentes des candidats. Le secteur public finlandais a par exemple créé le « Work 2.0 Lab », un espace collaboratif à mi-chemin entre un laboratoire d'innovation publique et un espace de *coworking* pour diffuser une nouvelle culture de travail au sein du secteur public. Au Canada, le programme Impact Canada vise à recruter de nouveaux talents externes à la fonction publique pour perfectionner les expertises du gouvernement. En Belgique, le réseau de mobilité Talent Exchange permet de capitaliser sur le talent des agents publics en leur permettant de réaliser un détachement pour aider une

autre organisation publique à impulser une dynamique de changement. L'agent peut ainsi diversifier son parcours et les administrations ont la possibilité de bénéficier de nouvelles compétences pendant cette période donnée. Ces expériences novatrices font le pari de la prise de risque.

Les nouvelles aspirations des candidats lancent ainsi en effet un double défi aux collectivités : faire tomber les idées reçues et transformer les pratiques RH autant pour attirer (recrutement proactif, processus plus fluides...) que pour fidéliser les talents. ●

SIGRID BERGER

→ En savoir plus

<https://profilpublic.fr>, étude « Tour du monde des innovations RH »

I N T E R C O M M U N A L I T É S

Transition

VIEILLISSEMENT ET ACCÈS AUX SOINS : QUELLES DISPARITÉS TERRITORIALES ?

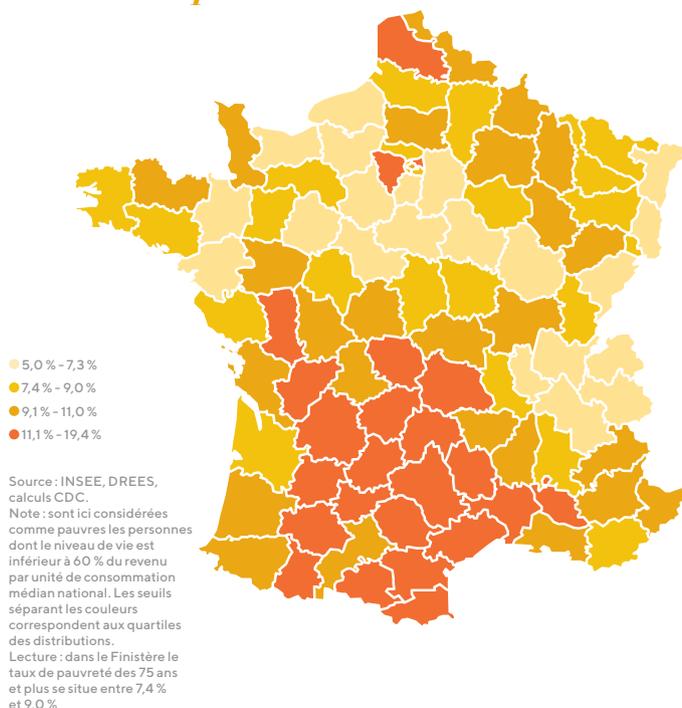
PUBLIÉE PAR LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS, L'ÉTUDE « LES DISPARITÉS TERRITORIALES EN MATIÈRE DE VIEILLISSEMENT ET D'ACCÈS AUX SOINS » ÉCLAIRE SUR LA RÉPARTITION DES PERSONNES ÂGÉES ET LEURS CONDITIONS D'ACCÈS AUX SOINS.

Dans le contexte du vieillissement de la population et plus particulièrement avec l'arrivée des personnes issues du « baby-boom » dans le grand âge (l'âge moyen de la perte d'autonomie est de 83 ans), il apparaît essentiel de connaître les dynamiques de répartition territoriale des personnes âgées et de leur accès effectif aux soins qui leur sont le plus nécessaires et fréquents.

Répartition territoriale, disparités de revenus et autonomie

Selon les auteurs, « les situations de faible autonomie sont particulièrement répandues dans les Hauts-de-France, en Haute-Corse et en région Grand-Est », alors que l'Île-de-France, la Bretagne et les Pays-de-la-Loire « présentent une situation plus favorable », avec des disparités selon les tranches 60-74 ans et 75 et plus. Mais c'est également dans le nord et l'est de la France que les personnes âgées de 60-74 ans vivent le moins souvent seules. Dès lors, la « prise en charge de la dépendance mobilise bien souvent en premier lieu les proches ».

Taux de pauvreté des personnes âgées de 75 ans et plus



Concernant le degré de pauvreté, le nord et l'est de la France, ainsi que la Corse et les départements du Sud-Ouest (hors littoral) concentrent davantage de personnes âgées de 75 ans et plus exposées à la pauvreté.

Pour la catégorie des 60-74 ans, quatre ensembles se dégagent :

- Un « groupe **Grand-Ouest** », qui rassemble la plupart des littoraux de la façade atlantique.
- Un « groupe **Nord-Est** » (Hauts-de-France, Bourgogne-Franche-Comté, Grand-Est, Auvergne).

Les caractéristiques similaires de ces deux groupes sont la propriété de la résidence principale, un logement en maison et une part élevée de non diplômés. Toutefois, ces groupes s'opposent sur le degré d'autonomie (les publics du groupe « Grand-Ouest » ayant le degré d'autonomie le plus « satisfaisant ») alors que le groupe « Nord-Est » cumule plusieurs freins à l'accessibilité au « bien-vieillir » (économiques, de mobilité, d'autonomie).

- Un **ensemble composé des départements de la vallée du Rhône, des Alpes, de la côte méditerranéenne et de la grande couronne parisienne** : les populations de ce troisième groupe sont marquées par davantage d'hétérogénéité. Elles sont davantage diplômées et le revenu médian est plus élevé que pour les deux premiers groupes, mais leur taux de pauvreté est plus élevé, tout comme la proportion de la population immigrée. Concernant le logement, elles résident davantage en appartement, et souvent sans ascenseur.

- Et enfin, un **ensemble avec Paris et les départements de la petite couronne**, où le revenu médian est le plus élevé des groupes, mais où les personnes âgées y sont en moyenne moins autonomes, plus isolées et vivent en appartement sans ascenseur. « Plus d'un quart des 60-74 ans de ce groupe réside dans le parc social ».

Pour la catégorie des 75 ans et plus, l'étude distingue trois groupes :

- Un groupe rassemblant **la plupart des départements à l'intérieur des terres** et présentant une part de personnes au degré d'autonomie élevé, mais moins bénéficiaires de l'allocation personne âgée (APA) que dans le deuxième groupe. La grande majorité vivent dans une maison, sont propriétaires de leur résidence principale et la part des non diplômés y est plus élevée que dans les autres groupes.



@iStock / Getty Images

- Un deuxième groupe avec **les Alpes, la vallée du Rhône, le littoral méditerranéen, la côte atlantique et la Manche**, est le « groupe intermédiaire », avec comme caractéristique principale une part plus importante de bénéficiaires de l'APA.
- Les **zones très urbaines de l'Île-de-France et de l'agglomération lyonnaise**, où les personnes âgées présentent un degré d'autonomie plus élevé qu'ailleurs, mais où « *au sein des bénéficiaires de l'APA, la part de personnes vivant en établissement est beaucoup plus élevée* ». 20 % du public résident en appartement sans ascenseur. À l'instar du dernier groupe des 60-74 ans, ce groupe urbain est plus isolé.

Répartition territoriale et accès aux soins

L'étude interroge finalement l'accessibilité aux médecins généralistes, infirmier-libéraux et masseurs-kinésithérapeutes, essentielle aux personnes âgées, tant dans la logique de « virage domiciliaire » que dans celle d'une prise en charge globale, et donc également préventive, en amont de la perte d'autonomie.

L'accès aux médecins généralistes varie fortement d'une commune à l'autre, et semble de manière générale plus forte sur les littoraux qu'à l'intérieur des terres. Aucune région ne se distingue par une très faible accessibilité, hormis le Centre-Val-de-Loire et l'Île-de-France. Les disparités d'accessibilité aux masseurs-kinésithérapeutes sont similaires, avec une meilleure

accessibilité sur les littoraux qu'à l'intérieur des terres. Les spécificités régionales sont plus marquées pour l'accessibilité aux infirmiers libéraux : « *La moitié nord du pays, à l'exception notable du Nord-Pas-de-Calais, de l'Alsace et de l'ouest de la Bretagne, paraît beaucoup moins bien positionnée (...) que la moitié sud.* » Cette catégorie de professionnels se distingue également par une bonne accessibilité en zones intermédiaires voire peu denses, là où celle des médecins généralistes et masseurs-kinésithérapeutes est plus faible.

Au-delà des dynamiques connues concernant le vieillissement de la population et la densité démographique des professionnels de santé, les critères et indicateurs retenus pour l'analyse de la répartition territoriale des personnes âgées soulignent bien l'importance de la présence et du maintien d'une offre ainsi que d'une prise en charge accessibles à tous les publics. ●

MARIE MORVAN

→ En savoir plus

« **Les Disparités territoriales en matière de vieillissement et d'accès aux soins** », de **Nathalie Chataigner et Clémence Darrigade**, *Questions politiques sociales* n° 37, Service Études et Statistiques, Caisse des dépôts, mai 2022.

32^e CONVENTION DES INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

RELATIONS

ÉTAT

&

COLLECTIVITÉS

DU 05 AU 07 OCTOBRE 2022
PALAIS 2 L'ATLANTIQUE
BORDEAUX

INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE

Inscriptions sur : <https://conventioninterco2022.eventmaker.io/>